PÉRIODIQUE BIMESTRIEL DE L'UWE

| Février-Mars 2009 | Numéro 217 |

Dynamisme

Le business des managers wallons



A LA TRIBUNE DE L'UWE

Crise financière et perspectives économiques

Guy Quaden (BNB)

L'INVITÉE

Nathalie Engels (Synapsis Associates)

ACTIONS

Régionales 2009 : l'UWE en campagne !

RÉSEAUX

Entreprise en temps de crise ?

SPECIAL Economie

SPÉCIAL ECONOMIE

Les relations Banques/Entreprises

Editorial



Vincent REUTER,
Administrateur
Délégué de l'UWE

"NOUS AVONS BESOIN D'UN ETAT FORT ET EFFICACE, ET NON MÊLE-TOUT ET DISPERSÉ"



Chemin du Stockoy 3
B-1300 Wavre
Tél: 010 47 19 40
Fax: 010 45 33 43
info@uwe.be
www.uwe.be

Soutenons l'initiative et le courage des opérateurs privés !

L'aube du 1er janvier 2009 s'est levée sur des perspectives peu réjouissantes. Même si les points d'interrogation sont légion, une certitude s'impose : l'année sera dure économiquement et socialement.

Le propos n'est cependant pas de gloser sur la crise elle-même, mais sur l'une de ses conséquences idéologiques possibles, et dont la propagation serait funeste.

On voit certes à quels excès peuvent conduire la goinfrerie et la cupidité de ceux qui placent l'argent au-dessus de toute valeur morale ; qu'il faille brider ces débordements, et surtout les prévenir, est une évidence que personne ne contestera.

Mais dans le cours de la réflexion qui mènera à de nouvelles règles, il faudra éviter plusieurs écueils. L'un de ces dangers, sans doute le plus grand, serait de croire que la puissance publique, parce que seule capable de mobiliser les immenses ressources nécessaires au sauvetage du système bancaire et financier, devient tout d'un coup pour la cause la réponse unique à la perpétuelle interrogation du progrès humain.

On entend déjà çà et là nombre de discours en ce sens, qui visent à installer la puissance publique dans le rôle de guide suprême de l'activité économique, et seule source de progrès. (L'argument fallacieux employé à cet effet est que si l'on socialise les pertes, il faut aussi socialiser les bénéfices des entreprises. Comme si ce n'était déjà fait de toute éternité, grâce aux charges et impôts de toutes natures payés par les entreprises, et pour des montants autrement impressionnants).

Or, s'il est une chose que la crise démontre, c'est que c'est dans son rôle de régulateur que l'Etat peut le mieux contribuer à notre bien-être et non en s'investissant dans des responsabilités de gérant de toutes les activités économiques. L'histoire fourmille d'exemples d'un Etat prenant le rôle de producteur de biens et de services : autant d'exemples de déboires économiques et sociaux (Grande-Bretagne : années 70 ; France : années 80...).

Il ne faut pas s'y tromper, la leçon de la crise est double : certainement, les apprentis sorciers doivent être calmés. Mais l'Etat, dont c'est la responsabilité, ne doit, ce faisant, ni confondre la partie avec le tout, ni se dispenser d'examiner et de réformer son propre fonctionnement.

Nous avons tous besoin d'un Etat fort et efficace ; à ne pas confondre avec un Etat mêle-tout et dispersé.

Mais il nous faut aussi soutenir - et davantage qu'aujourd'hui - l'initiative, le courage, la prise de risques des opérateurs privés.

Vincent REUTER


VAL-I-PAC



Sommaire

Dynamisme Février-Mars 2009





L'INVITÉE





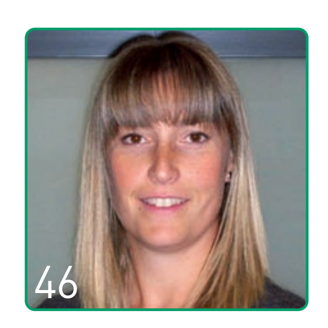
ENTREPRISES



TÉLÉCHARGER le dossier sur www.uwe.be



ACTIONS





RÉSEAUX

PROCHAIN NUMERO

Dynamisme prépare un numéro axé sur l'environnement et l'énergie. Les experts prendront la plume sur les thèmes, notamment, du développement durable et du réchauffement climatique.



Dynamisme Le périodique bimestriel édité en commun par l'Union Wallonne des Entreprises Asbl et la Maison des Entreprises wallonnes Asbl

UWE, Chemin du Stockoy 3, B-1300 Wavre, Tél. : +32 (0)10.47.19.40, Fax : +32 (0) 10.45.33.43, dynamisme@uwe.be, www.dynamismewallon.be • **Rédaction :** Thierry Decloux, Madeleine Dembour, Yves-Etienne Massart (rédacteur en chef), e-mail : prenom.nom@uwe.be • **Conseil de Rédaction :** Jean de Lame, Yves-Etienne Massart, Thierry Devillez, André Lebrun, Didier Paquot, Vincent Reuter, Jean-Jacques Westhof • **Mise en page :** MMM Business Media • **Impression :** Imprimerie Vase Frères (Waterloo) • **Photo de couverture :** Tilt • **Régie publicitaire :** Alliance Media, 32(0)10.40.13.12, info@alliancemedia.be - **Routage :** Agora Mailing (Alleur) • **Editeur Responsable :** Jean de Lame, Chemin du Stockoy 3, B-1300 Wavre - **Abonnement annuel** (6 numéros) : 30 EUR à verser sur le compte de la Maison des Entreprises wallonnes 360-1149184-31 • **Tirage :** 7942 exemplaires (contrôle CIM)





ISSN 0776-1716

GUY QUADEN À LA TRIBUNE DE L'UWE

Crise financière et perspectives économiques

Vivement 2010 ! Une boutade qui a fait office de conclusion au brillant exposé du Gouverneur de la Banque nationale de Belgique lors de la cérémonie des vœux annuels de l'UWE. Les 1.000 entrepreneurs wallons présents ce soir là sont malgré tout repartis de Genval avec des raisons d'espérer.

par Yves-Etienne MASSART

Guy Quaden l'a confié : s'il a dû attendre 25 ans pour fêter un nouveau titre national du Standard, il n'a jamais dû attendre 25 ans pour assister à une reprise de l'économie. La formule a fait mouche auprès du millier de chefs d'entreprise réunis à Genval pour la traditionnelle cérémonie des vœux de l'UWE. 2009 sera une année difficile, mais il y aura, quoi qu'il arrive, une sortie de crise.

Le Gouverneur de la Banque nationale l'espèrerait bien de tous ses vœux pour 2009, mais les prévisions sont jusqu'ici négatives pour les prochains mois. Parler de 2010 lui semble plus raisonnable.

L'exposé de Guy Quaden a fait l'unanimité. Les qualités de pédagogue du grand argentier belge ont à nouveau parlé et son décryptage de la crise a nourri la réflexion d'un auditoire très large.

Récession (comme dans les années 1970, '80, '90) ou dépression (comme dans les années 1930) ? Avant de trancher, Guy Quaden pose quelques balises : certains chiffres ne mentent pas. Il l'avoue d'ailleurs sans langue de bois : sa vie professionnelle l'a vu traverser quelques crises sérieuses, mais la dégringolade de la fin 2008 tient du jamais vu. *"C'est la toute première fois de ma carrière que j'assiste à une dégradation aussi rapide, pour ne pas dire vertigineuse, de la croissance. C'est bien simple : le rythme des annonces de prévisions par les différentes institutions ne permettait pas de coller au mouvement baissier qui, depuis l'automne dernier, a tiré l'économie réelle vers le bas. A peine publiées, elles se révélaient déjà largement dépassées"*. Les infos de cet article n'échapperont d'ailleurs probablement pas à cette règle...

La grave crise financière a eu un lourd impact négatif sur toutes les composantes de la demande. Le moral des particuliers est en berne parce que certains, avec la chute des bourses, ont vu une partie de leur patrimoine s'évaporer et que d'autres craignent de perdre leur emploi. Les ménages ont donc tendance à être plus prudents : épargner plus, consommer moins. Comme la crise frappe désormais toutes les régions du monde, le commerce international a fortement ralenti et les exportations sont touchées. Enfin, face à ces perspectives médiocres et à la détérioration des conditions de crédit par les banques, les investissements sont reportés.

Le quatrième trimestre 2008 a été exécrable et 2009 commence mal. Alors que la Commission européenne annonçait encore en novembre une faible croissance positive de 0,1 % pour la zone euro et la Belgique en 2009, elle e, en janvier,

revu ses prévisions à -1,9 %. Un énorme recul en moins de trois mois.
Sur la base des derniers indicateurs conjoncturels de la Banque nationale, Guy Quaden n'exclut pas que le fond ait été touché. Il est cependant trop tôt pour l'affirmer. Mais il cite les facteurs favorables qui sont dans le "pipeline" et qui devraient nourrir la reprise : le fort recul de l'inflation et les mesures de relance prises rapidement par les autorités monétaires et budgétaires.
Première bonne nouvelle donc : la baisse de l'inflation, qui soutient le pouvoir d'achat, *"Les prix du pétrole ont baissé autant en trois mois qu'ils avaient augmenté au cours des trois années précédentes. Et il en est allé quasiment de même pour l'ensemble des matières premières".*
Au passage, Guy Quaden mentionne le rôle important joué par l'Euro dont il a été l'un des géniteurs et est, à Francfort, l'un des gardiens : *"L'appréciation de la monnaie unique face au dollar a permis d'amortir la forte hausse des matières premières il y a un an. Et, dans un autre registre, l'Euro a aidé la Belgique au moment de la longue crise politique et lorsque la crise financière s'est abattue sur les principales institutions financières de la place".* Sans Euro, il est certain qu'en plus de toutes ces difficultés, la BNB aurait dû augmenter ses taux d'intérêt et que nous aurions dû faire face à une grave crise de change sur le franc.
Le Gouverneur souligne aussi que les leçons de l'histoire semblent avoir été tirées. La crise des années '30 a été aggravée par des réactions inadaptées des responsables de la politique économique. Les gouvernements se sont alors accrochés à une orthodoxie budgétaire déplacée lorsque la demande privée s'écroule. Cette fois ils ont libéré des marges de manœuvre impressionnantes au bénéfice de la relance.
Mais, loin de lui l'idée de les encourager "surtout en Belgique" à déraper. Et de rappeler, fort opportunément d'autres leçons : ce qu'ont coûté les déficits prolongés des années '70 et '80. Il espère donc que les gouvernants navigueront à bon escient, sans enlisement dans l'endettement public. *"Lorsque l'activité économique recule, le budget de l'Etat se met spontanément en déficit,* explique Guy Quaden. *Les dépenses publiques augmentent parce qu'il y a plus de chômeurs à indemniser et les recettes fiscales diminuent, ce qui freine le ralentissement de l'activité économique si, évidemment, les pouvoirs publics ne cherchent pas à compenser cette perte de recettes ou ce supplément de dépenses. Il faut accepter que les stabilisateurs automatiques jouent".*
Pour le reste, les mesures doivent être ciblées et avoir pour objectif de soutenir rapidement la consommation et surtout l'investissement. Pourquoi ce dernier ? *"Parce qu'il accroît tout simplement le potentiel de croissance de demain".* Ces mesures doivent aussi être coordonnées, au minimum au niveau européen, et enfin, elles doivent être temporaires ! Cette dernière condition est nécessaire si l'on veut obtenir des effets rapides : c'est maintenant qu'il faut se remettre à dépenser, et surtout si l'on veut éviter de miner la confiance à long terme.
"Dans les années '30, les politiques se sont révélées trop orthodoxes, sur le plan budgétaire notamment. Résultat, on a aggravé la dépression. Dans les années '70, on a laissé filer le déficit budgétaire sans limite, et accepté une augmentation auto cumulative de l'endettement public". Or, comme le rappelle avec une image forte Guy Quaden, *"l'endettement public, c'est comme le dentifrice qui sort du tube, c'est extrêmement difficile de le faire rentrer dans le tube !"*
Message qui ne sera pas passé inaperçu et qui a du réconforter les décideurs wallons accueillis par l'UWE, celui adressé aux banques commerciales : *"Qu'elles n'oublient pas qu'elles ont, elles, déjà bénéficié de la baisse du taux directeur de la Banque centrale européenne tombé à 2 %. Un niveau historiquement très bas. S'il le fallait, une nouvelle baisse n'est pas exclue sans aller bien sûr jusqu'à un taux zéro. Mais le plus important est que tout le monde joue le jeu désormais et j'invite les institutions bancaires privées à répercuter au plus tôt cette diminution sur les taux qu'elles appliquent vis à vis de leur clientèle : investisseurs et consommateurs".* A l'instar de ses collègues étrangers, il ne constate pas jusqu'à présent de "credit crunch" mais, à travers les témoignages qu'il reçoit, Guy Quaden ne nie pas un durcissement des conditions d'octroi du crédit.
Récession ou dépression ? *"Récession, je persiste ! Car dépression signifierait une crise prolongée, sur plusieurs années, avec des reculs de croissance qui se comptent alors en dizaines de pourcents".* Or, les mesures prises vont progressivement faire sentir leurs effets.
Ajoutées à la baisse des prix des matières premières, Guy Quaden entrevoit des signes plus positifs à partir du second semestre 2009. ■



L'ENDETTEMENT PUBLIC, C'EST COMME LE DENTIFRICE : C'EST DIFFICILE DE LE FAIRE RENTRER DANS LE TUBE QUAND IL EN EST SORTI !

NATHALIE ENGELS (SYNAPSIS ASSOCIATES)

L'esprit d'entreprise de père en fille

Esprit d'entreprise, créativité, vision, charisme, famille : les mots clés de la famille Engels. Après avoir été durant 30 ans dans le Top 10 de l'industrie aromatique, les Engels ont mis sur pied un fonds d'investissement privé géré par Synapsis pour développer d'autres PME. L'idée est de leur apporter du temps, de l'expérience et des moyens financiers. Récit.

Interview réalisée par Madeleine DEMBOUR

NOUS SOMMES TRÈS ACTIFS DANS NOS PARTICIPATIONS. ET DONC NOUS PARTAGEONS AUSSI LES RESPONSABILITÉS

La famille, chez les Engels, c'est sacré. Jacques, le grand-père et Michel, le père, avaient déjà cette valeur bien ancrée en 1974, lors de la fondation de l'entreprise Perlarom, active dans le domaine des ingrédients alimentaires. La petite PME s'est d'abord installée à Bruxelles, puis à Louvain-la-Neuve pour se rapprocher de l'université.

Grâce à l'enthousiasme et à la passion de Michel Engels, particulièrement doué pour recruter les meilleurs créateurs d'arômes (les fameux "nez") et pour s'entourer d'équipes de vente hyper dynamiques, Perlarom se développe très rapidement à l'export et devient un acteur incontournable dans le secteur des arômes pour boissons, des yaourts, des glaces, de la confiserie...
Elle compte des grands noms comme Nestlé dans sa clientèle et parvient en quelques années à se hisser dans le Top 10 mondial des producteurs d'arômes alimentaires.

Papa de deux filles, Michel Engels les enjoint de faire "de bonnes études" – la gestion pour l'aînée, le marketing pour la cadette - et de débuter leur carrière professionnelle hors du giron familial. "*J'ai toujours pensé que je ferais ma carrière chez Perlarom, explique pourtant Nathalie Engels, l'aînée des deux filles. Je l'ai rejointe plus tôt que prévu, en 1997, pour y mener une mission de 'change management'. Vers 2001, le secteur a connu une vague de consolidation. L'écart entre les multinationales et les autres entreprises du Top 10 est devenu très important. Malgré notre savoir-faire incontesté et notre croissance à 2 chiffres, nous restions petits – 250 employés, 10 filiales à l'étranger, 50 millions d'euros de chiffre d'affaires –. Pour satisfaire certains grands clients, il fallait que nous investissions aux Etats-Unis dans une installation de production au moins aussi grande qu'en Europe. Avec pour conséquence de perdre notre majorité et de devenir en quelque sorte le passager de notre propre voiture*".

Continuer à travailler en famille

La famille Engels est alors à un tournant. Elle décide, pour la pérennité de l'activité et du personnel, d'adosser Perlarom à Danisco, le numéro 1 mondial des ingrédients technologiques en juin 2002. "*Nous avions le projet de continuer à travailler en famille. Trois anciens collaborateurs nous ont rejoints dans cette aventure entrepreneuriale. L'idée était de faire bénéficier des porteurs de projets de nos 30 années d'expérience dans le secteur alimentaire*".

Synapsis Associates - c'est le nom de la nouvelle structure - est mise sur pied en 2003, avec comme objectif de prendre 5 à 10 participations dans des PME. Nathalie Engels en est l'administrateur délégué.
"*Nous sommes un acteur du 'Private Equity' mais sans avoir une vision exclusivement financière.*





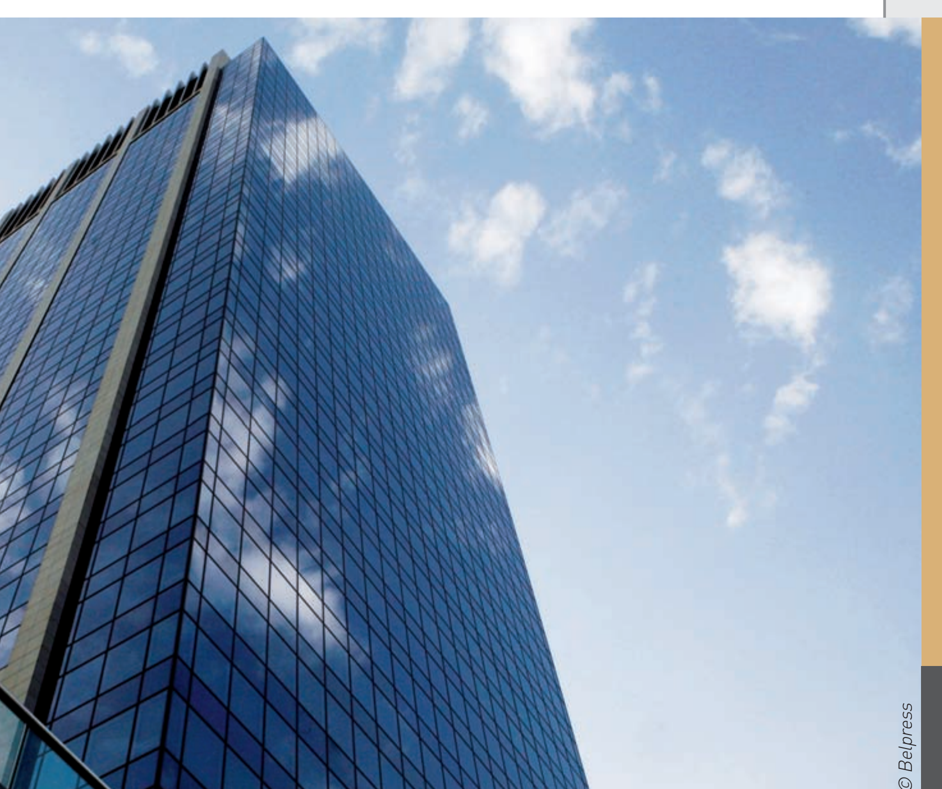
Jo Santino
est administrateur
délégué de Indufin.

Les 3 questions de Jo SANTINO

Est-ce que la crise actuelle peut offrir des opportunités pour Synapsis et pour le métier du Private Equity en général ?
Je m'attends certes à une évolution du métier car ceux qui ont fait du LBO seront en difficulté, ce qui n'est pas notre cas. Nous devrons offrir davantage qu'un soutien financier, nous placer comme de réels partenaires en nous impliquant davantage dans la gestion opérationnelle.

As-tu en tant que femme, une perception différente, une approche différente du métier que tes collègues masculins ?
Le Private Equity est un métier plutôt masculin auquel j'essaye en effet d'apporter une touche personnelle et un regard différent. Je crois que cette mixité est utile vu l'importance de la dimension humaine dans nos choix et dans nos décisions.

A quand un deal Synapsis / Indufin ?
Ce n'est pas l'envie qui manque... car nous partageons les mêmes valeurs et sommes très ouverts aux partenariats. Nous pourrions développer de réelles synergies de compétences. Peut-être en 2009, ... chiche !



© Belpress

Carte d'identité

Fondation : 2003

Métiers :
- gestion de participations dans les entreprises.
- analyse d'opportunités d'investissement.
- services financiers.

Chiffre d'affaires cumulé des entreprises en gestion : EUR 15,5 millions

Effectif cumulé des entreprises en gestion : ~ 200 personnes

SYNAPSIS ASSOCIATES SA
Chaussée de Louvain 505 - 1380 Lasne
02/655.00.00 – www.synapsis.be



Manager c'est ...

1. **Avoir une vision**
Un dirigeant d'entreprise est clairement une "locomotive", quelqu'un de charismatique, qui est capable d'imprimer une culture d'entreprise. Il doit incarner le projet industriel, anticiper les évolutions des marchés, viser le long terme.

2. **S'entourer des meilleurs collaborateurs**
Une entreprise, ce n'est pas un "one-man-show". Il ne faut pas avoir peur de recruter des gens plus compétents que soi dans certains domaines, tout en conservant la décision finale. Savoir motiver ses collaborateurs, c'est laisser libre cours à l'esprit d'entreprise à chaque échelon, sinon les gens étouffent.

3. **Se donner les moyens de ses ambitions**
Ne pas avoir peur d'ouvrir son capital et d'investir dans le futur en faisant passer l'intérêt de l'entreprise avant le sien. Je vois beaucoup d'entreprises dont la structure reste très maigre. A force de serrer toujours la ceinture au dernier cran, on finit par être mal armé pour gagner toutes les batailles.

4. **Etre professionnel**
Même (et surtout) dans le cas d'une entreprise à caractère familial, il est nécessaire de se doter d'outils et de procédures fiables, tant en matière de gestion du personnel que de gestion financière, d'informatique etc. Le talent n'est pas une question de taille.

5. **Réagir vite**
Gérer les priorités, faire des choix, décider, ne pas laisser les problèmes sans solutions... C'est une clé du succès des petites structures que de pouvoir s'adapter très rapidement. Pour prendre les bonnes décisions, un manager peut compter sur sa formation, mais ce qui fera sa réussite, c'est in fine son expérience, son intuition et son feeling.

Notre approche est inscrite dans le long terme et nous revendiquons fièrement notre culture industrielle et entrepreneuriale. Ce qui nous intéresse, c'est d'être un véritable partenaire de la croissance pour des entrepreneurs, avec une prédilection pour un secteur que nous connaissons bien, l'alimentaire au sens large. Nous offrons une expérience managériale réelle en la matière, aussi bien dans le domaine financier que dans le process, le marketing, le commercial etc."

Les participations

Après avoir investi dans le secteur des emballages plastiques pour boissons (bouteilles/bouchons), une activité aujourd'hui revendue au leader européen du secteur, Synapsis a pour l'instant trois participations en portefeuille. "*C'est peu comparé à d'autres fonds d'investissement mais cela est dû au fait que nous suivons nos investissements très activement. Et donc nous partageons aussi les responsabilités. Notre objectif est de créer de la valeur sur le long terme et d'être des partenaires de qualité*".

Quality Partner, une spin-off de l'université de Liège, est le premier investissement du fonds. Laboratoire d'analyses, également spécialisé dans l'inspection et la certification alimentaire, elle est devenue une structure incontournable sur la scène belge de la sécurité alimentaire.

Le deuxième projet suivi par Synapsis est la chaîne de restaurants parisiens "Oh Poivrier", qui compte une douzaine de points de vente. "*Ce qui nous a attiré dans ce projet, c'est d'abord le fait que pour une fois nous contrôlons le prix pratiqué au consommateur. En outre il s'agit d'un concept de tartines gourmandes qui s'inscrit dans la tendance 'Manger Sain'. La gestion quotidienne des restaurants est confiée à deux managers locaux et nous apportons nos compétences au niveau de la gestion de la chaîne et de ses fonds de commerces*".

Spécialisée dans l'aquaculture, VitaFish figure aussi dans les participations. Le créneau de cette entreprise est l'élevage de poissons en circuit fermé. "*Il y a eu énormément de mauvais exemples dans ce domaine, c'est donc un projet risqué, mais nous croyons aux fondamentaux de l'entreprise et à son approche développement durable. Pouvant supporter un régime exclusivement végétarien, le tilapia d'élevage répond au problème de sur-pêche. En contrôlant la chaîne de A à Z, nous offrons les meilleures garanties sur le plan de la qualité, de la traçabilité, et de la fraicheur – notion de 'pêché la veille' –. L'usine, située à Mouscron, commencera la commercialisation de ses filets en mai 2009 et sera la plus grande installation de ce type en Europe*".

C'est dans la tempête que l'on voit les meilleurs marins

La crise ? Certes, Synapsis la ressent, comme tous les acteurs économiques. Mais quelque part, cette période difficile renforce le besoin de partenariats de qualité et d'une vision à long terme. "*Certains entrepreneurs ont du mal, pour l'instant, à financer leur croissance auprès des banques. C'est une opportunité pour nous. Les plus créatifs et ceux qui resteront prudents dans leurs projections arriveront à surmonter la crise. Nous sommes là pour leur apporter des synergies de compétence. C'est dans la tempête que l'on voit les meilleurs marins*". ■



Management vert

Nous n'investirons jamais dans une entreprise qui n'intègre pas le concept de développement durable dans sa stratégie. C'est clairement une de nos priorités en termes d'investissement et la condition de survie à long terme. VitaFish en est l'exemple type : il s'agit d'un projet d'élevage de poissons qui contribue à une alimentation saine et qui répond au problème de sur-pêche dans nos mers et océans, tout en offrant la plus grande sûreté au niveau de la traçabilité et de la fraîcheur. Toute l'usine de Mouscron – qui intègre une installation de cogénération – a été étudiée pour réduire au maximum la consommation de ressources naturelles grâce au concept du circuit fermé. Un projet d'une telle envergure est une première en Europe. Nous croyons aussi très fort aux énergies renouvelables. Nous analysons beaucoup de projets dans ce domaine, les choses bougent énormément.



24 heures chrono

NOTRE MÉTIER EST ESSENTIELLEMENT UN MÉTIER DE RENCONTRES. ON REÇOIT DES PORTEURS DE PROJET, ON ÉCHANGE NOS EXPÉRIENCES.

06:30

Je suis une lève-tôt. J'aime prendre mon temps le matin pour déjeuner en famille et lire le journal pour connaître les dernières nouvelles.

09:00

J'arrive chez Synapsis, je parle avec chacun.

10:00

Les matinées sont souvent consacrées à l'administration, à l'organisation interne, aux réunions avec l'équipe où l'on fait le tour des opportunités d'investissement.

14:00

Notre métier est essentiellement un métier de rencontres. On reçoit beaucoup de porteurs de projet, on les écoute énormément. Nous allons aussi souvent sur place, visiter les usines, rencontrer le management ou d'éventuels co-investisseurs. Je passe 1 ou 2 journées par semaine dans nos participations. Je suis souvent chez Vita Fish à Mouscron, ou à Liège chez Quality Partner.
Je veille également à me rendre à des réunions de networking ou des salons professionnels, j'y apprends toujours quelque chose.

18:00

Je récupère mon fils à la crèche. C'est un grand défi que de combiner vie professionnelle et vie privée !

19:00

Soirée en famille. Une à deux fois par semaine, une soirée "réseau", notamment avec les anciens de l'Université de Chicago. Nous sommes près de 500 en Belgique.

Côté cour et jardin

Née en 1972, Nathalie Engels a une formation d'ingénieur commercial (IAG). Son cursus s'est en partie déroulé à l'étranger où elle s'adonne avec bonheur aux langues étrangères. Après quelques mois dans le secteur bancaire, elle rejoint le cabinet Andersen Consulting en 1996, puis l'entreprise familiale Perlarom en 1997 pour y mener un programme de "change management". Lors de la revente de l'entreprise en 2002, elle met à profit cette période pour effectuer un executive MBA à l'université de Chicago. Elle reste très active dans le réseau Alumni de cette université, comme elle est également active au sein de l'UWE (administrateur) et de la Belgian Venture Capital and Private Equity Association (administrateur). Maman d'un petit garçon (bientôt de deux), la jeune femme avoue un gros penchant pour les voitures de collection.


© Crédit photo

L'UN DES IMPACTS IMPORTANTS DES FINANCEMENTS EUROPÉENS, C'EST DE POUVOIR DÉVELOPPER SANS CESSE NOS TECHNOLOGIES.

Fondée en 1996, Coris BioConcept est active dans le secteur des tests diagnostics pour les maladies digestives et respiratoires. Elle emploie 18 personnes et a réalisé, en 2007, un chiffre d'affaires de 1,8 million d'euros. Elle a participé à 5 projets du 6e PCRD pour un total de 876.581 € de subsides.

par Carine VASSART

CORIS BIOCONCEPT

Des diagnostics pour prendre la maladie de vitesse

Pour Coris BioConcept, la première participation à un projet financé par l'Europe aurait pu être décourageante. Intégrée dans un programme portant sur des tests de détection du virus du SRAS (le Syndrome Respiratoire Aigu Sévère qui a fait 800 morts en 2003), l'entreprise n'en a rien retiré et a même perdu les 25% d'investissements propres qu'elle avait consentis car l'épidémie s'est résorbée, rendant les tests inutiles. "*Cependant, c'est grâce à la participation à ce projet que nous avons gagné la notoriété nécessaire pour qu'on nous intègre dans les 4 projets suivants*", remarque Thierry Leclipteux, Administrateur-gérant et directeur scientifique de l'entreprise. Les résultats ont d'ailleurs suivi. Le travail réalisé dans le cadre de GRACE a notamment permis de mettre au point un test de diagnostic de la légionellose dont la commercialisation devrait s'effectuer en février 2009. Cette maladie respiratoire, provoquée par des bactéries, se propage via les appareils de circulation d'air. Le recours de plus en plus massif aux conditionnements d'air augure d'un besoin croissant de ce type d'outil à l'avenir.

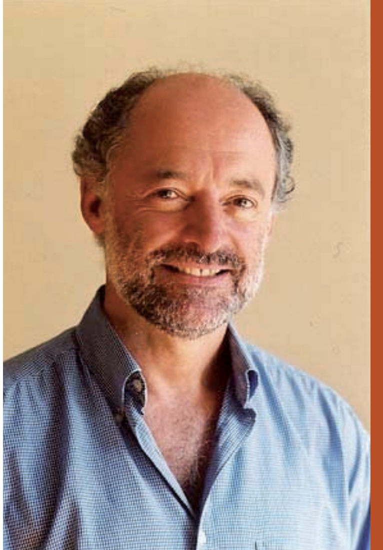
L'accès à des marchés d'envergure

Coris s'est également positionnée efficacement sur le marché des tests fiables pouvant être utilisés dans des environnements difficiles, comme l'Afrique. A travers sa participation au réseau européen, l'entreprise de Gembloux entre en contact avec l'Institut de Médecine Tropicale d'Anvers qui l'invite à participer au projet TRYLEIDIAG. Ici, les retombées financières ne seront sans doute pas à attendre à court terme car même si les maladies, comme celle du sommeil, sont très présentes en Afrique, les budgets ne sont pas nécessairement là.
En revanche, le savoir-faire acquis a débouché sur un marché prometteur. "*Le projet précédent nous a aiguillés vers la mise au point d'un test permettant de diagnostiquer la leishmaniose, souligne Thierry Leclipteux. Cette maladie, due à la piqûre de certains insectes, touche non seulement l'Afrique mais également l'Amérique latine et l'Asie. Le test nous offre donc des débouchés plus larges géographiquement et dans des pays qui disposent de réels moyens à consacrer à la santé.*" Le produit est commercialisé depuis l'été 2008. Et puis, le réseautage a amené Coris à travailler sur l'un des marchés les plus importants en santé publique à l'heure actuelle: la lutte contre les maladies nosocomiales, des infections mettant en danger la santé des patients en hôpitaux. L'Université de Leiden a en effet intégré l'entreprise de Gembloux dans les projets CONTRAST et EACCAD, où elle s'occupe du développement de diagnostics devant servir à la lutte contre une bactérie responsable de ces maladies.

Ouvrir les bonnes portes

La participation au 6e PCRD a permis à Coris d'entrer en contact avec des laboratoires disposant de banques d'échantillons possédant de manière certaine la caractéristique sur laquelle on désire travailler. C'est en travaillant au projet GRACE, au sein d'un réseau d'excellence regroupant 25 partenaires, que Coris a pu ouvrir ces portes très utiles.
L'apport comporte des avantages très concrets, notamment sur le plan financier. "Le fait de pouvoir bénéficier de références correctes est une composante fondamentale dans notre pratique technologique, explique l'administrateur de Coris BioConcept. *Généralement, les entreprises sont obligées de passer par des hôpitaux qui facturent parfois lourdement ce genre de matériel. Le réseautage au sein des programmes impulsés par l'Europe nous permet dorénavant de savoir à qui s'adresser pour pouvoir accéder plus facilement à ces échantillons de qualité*".■





POUR FRANCIS JADOT, LA GRANDE ASTUCE, C'EST QUE L'ON GAGNE TOUJOURS... LA COURSE QUE LES AUTRES NE COURENT PAS !

"La différenciation" : tel est le thème de ce nouveau Vade-Mecum. En d'autres termes, "Comment devenir un mouton blanc" dans le grand troupeau grisâtre des entreprises qui se ressemblent, et donc se font une âpre concurrence ? Stratégie marketing particulièrement bien adaptée aux PME wallonnes, la différenciation est "traduite" dans un style très accessible.

par Madeleine DEMBOUR

AUX EDITIONS DU MOUTON BLANC

Petit Vade-Mecum de la différenciation

Le rêve ultime de tout entrepreneur est de se créer un monopole. Tel est le point de départ de cet ouvrage qui, sous des dehors de "vulgarisation", est un véritable concentré des meilleures théories actuelles de management & marketing.

Le but ultime de la différenciation ? Se créer un avantage concurrentiel. Bref, se différencier, c'est courir une AUTRE course que les autres : la course que l'on se crée. Pour Francis Jadot, la grande astuce, c'est que l'on gagne toujours... la course que les autres ne courent pas !

L'auteur part d'exemples concrets rencontrés dans la vie de tous les jours : Bru a, un jour, créé sa propre course en offrant une eau peu pétillante. Idem pour *Kiala* en livrant les colis là où on veut, en-dehors des heures de bureau, ou pour *Le Cirque du Soleil* en réinventant un cirque sans animaux et sans orchestre (mais qui offre la féerie), ou encore la société *Paprika*, de Wauthier-Braine, en créant une boutique pour "femmes un peu rondes"...

La plupart du temps, les efforts de différenciation coûtent un peu plus d'information, un autre emballage, un service exceptionnel, un autre type de garantie etc. Mais l'étape principale est, d'abord, de fixer un cap et de s'y tenir. Ce qui commence par la formulation d'une offre claire : au fait, qu'offrons-nous ? Quel est notre métier ? La réponse doit cingler. rois ou quatre mots, point. L'auteur suggère de poser la question aux entrepreneurs autour de nous ... et de constater le flou des réponses !

On ne peut, par hypothèse, "offrir un peu de tout" d'une manière très différenciée. Et il est exact que mettre tous ses œufs dans un même petit panier (ou ne proposer qu'une offre très limitée) peut être risqué. Francis Jadot prévient : fixer une stratégie n'est pas un exercice facile. Mais ne pas avoir de stratégie, n'est-ce pas ENCORE PLUS DANGEREUX ?

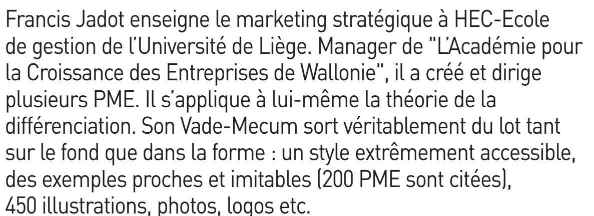
L'anti "stock américain"

Offrir "un peu de tout" est une tentation pour beaucoup de PME. C'est le *stock américain*, un mauvais positionnement, écrit Francis Jadot, qui propose dans son Vade-Mecum *50 pistes concrètes* pour mettre la différenciation en pratique.

C'est, par exemple, pratiquer le "client d'abord" en lui donnant des *preuves d'amour*. Comme une signalétique sans faille pour arriver à votre entreprise, des places de parking situées devant l'entrée et non pas à 100 mètres, un accueil soigné en lieu et place d'un téléphone blafard et d'une liste raturée à la main de noms et de numéros de téléphone...

Parmi les pistes de différenciation possibles : offrir une faiblesse (Bru), offrir le petit détail (l'omega 3 des œufs Columbus, le bec courbé du Canard WC), offrir de nouveaux horaires (*Kiala* livre quand vous êtes là), offrir la simplicité (*un lave-vaisselle Visi* d'Electrolux à 4 boutons et 3 programmes), jouer sur les marques, les labels, être plus cher (!), organiser la rareté (les sacs *Delvaux*), bien emballer , bien livrer (*Deravet*), remettre une facture simple et claire (*Royen*), promettre un déballage et un montage simple, offrir une garantie différenciante...

Plus d'infos ?
Voir le site www.editions-mouton-blanc.be ■



Francis Jadot enseigne le marketing stratégique à HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège. Manager de "L'Académie pour la Croissance des Entreprises de Wallonie", il a créé et dirige plusieurs PME. Il s'applique à lui-même la théorie de la différenciation. Son Vade-Mecum sort véritablement du lot tant sur le fond que dans la forme : un style extrêmement accessible, des exemples proches et imitables (200 PME sont citées), 450 illustrations, photos, logos etc.



Petit Vade-Mecum de la différenciation à l'usage des PME wallonnes.



NOS DÉCIDEURS ONT BIEN COMPRIS LA VALEUR AJOUTÉE QUE REPRÉSENTE LA COOPÉRATION ENTRE VOISINS DIRECTS

"Casser" les frontières, tel est l'objectif principal du programme européen Interreg. Dans l'Euregio Meuse-Rhin (3.8 millions d'habitants), la "fournée" 2007-2013 commence à produire ses premiers effets. Mais il reste du potentiel : avis aux amateurs ! Si vous avez un projet de partenariat transfrontalier, c'est le moment de le soumettre !

par Madeleine DEMBOUR

EUREGIO MEUSE-RHIN

Développez des projets transfrontaliers !

A l'heure de la globalisation et de la communication tous azimuts, l'effet "frontière" reste curieusement encore très important. Les régions frontalières occupent 15% du territoire de l'Union européenne et représentent 10% de sa population. De par leur situation géographique singulière, ces régions font généralement face au même type de problèmes. La Commission européenne a donc pris l'initiative, au début des années nonante, de créer un programme destiné à promouvoir le développement harmonieux de ces régions et de les aider à tirer profit au mieux de l'intégration européenne. Nom de baptême : Interreg. Chez nous, en Région wallonne, trois parties de territoire sont concernées : le Hainaut pour la coopération France-Wallonie-Flandre, les provinces du Luxembourg et de Liège au sein de "La Grande Région", et la province de Liège dans l'Euregio Meuse-Rhin.
Dynamisme a fait le point avec Axel Noël, Directeur de l'équipe technique Interreg en province de Liège.

Entre voisins directs

Un premier lot de dossiers a en effet été approuvé récemment pour ce qui concerne la programmation en cours (2007-2013) et la bonne nouvelle, c'est que les acteurs wallons y ont bien pris leur place. "*Dix-huit dossiers ont été approuvés dont 12 intègrent un ou plusieurs opérateurs liégeois. Nos décideurs ont bien compris la valeur ajoutée que représente la coopération entre voisins directs. Maintenons cette dynamique positive et continuons à saisir les opportunités*", martèle Axel Noël.
Il faut dire que seuls 27% de l'enveloppe (qui s'élève à 72 millions € sur 5 ans) sont actuellement attribués. Les équipes techniques ont dans leurs cartons pas mal de nouveaux projets, pour environ 30% supplémentaires, ce qui signifie qu'en tout état de cause, il reste encore un potentiel très important à attribuer (40%). Il y a donc encore de la place pour de nouveaux projets transfrontaliers !

Un très large spectre

La coopération transfrontalière touche un très large spectre. En matière de recherche, par exemple, on peut citer l'exemple de l'industrie des textiles techniques qui développe de nouveaux produits pour salles d'opération en intégrant des nanoparticules. Douze entreprises sont actuellement concernées, dont Asten, Dyvertex, Nordifa, Simonis et Traitex dans la région de Liège. Un autre exemple parlant est porté par le Giga avec l'objectif d'atteindre une taille critique au niveau mondial : laboratoire virtuel, plate-forme en bioinformatique, base de données d'échantillons etc. Sur le plan culturel, épinglons le Festival de danse mis sur pied à l'initiative du Théâtre de la Place, et qui fédère autour d'une même offre culturelle des maisons prestigieuses de Hasselt, Aachen, Eupen, Liège et Maastricht (le Théâtre Vrijhof).
Qui peut déposer un projet ? Des organismes de droit public ou parapublic ou des personnes morales de droit privé. A titre d'exemple : les chambres de commerces, les universités, les centres de R&D, les pôles de compétitivités, les clusters, les centres de compétences et de formations, les maisons du tourisme, les asbl...
Avis aux amateurs ! ■

Les initiatives susceptibles d'être retenues par l'Euregio Meuse-Rhin doivent être portées par un minimum de 2 partenaires de pays différents et doivent apporter une plus-value transfrontalière en matière de contenu, de moyens organisationnels, humains et financiers. Les thèmes doivent se rapporter aux 3 priorités : la compétitivité et l'emploi, le développement durable et la qualité de la vie.





Plus d'infos ? www.liege-euregio.be



LES PRIX SONT ATTRIBUÉS ANNUELLEMENT À TOUTES LES CATÉGORIES D'ACTEURS INNOVATEURS EN MATIÈRE D'ÉNERGIE ET D'ENVIRONNEMENT.

Le concours "Prix belge de l'Energie et de l'Environnement 2009" est lancé. Le concours comporte quinze prix et se subdivise en trois grandes catégories : les prix individuels, les prix institutionnels et les prix spéciaux. Les inscriptions sont ouvertes jusqu'au vendredi 10 avril 2009 au plus tard.

par Nathalie NICOSIA

PRIX BELGE DE L'ENERGIE ET DE L'ENVIRONNEMENT

Un engagement pour les générations futures

Le changement climatique qui se déroule devant nos yeux sonne comme un rappel à notre civilisation. Un rappel qui lui indique qu'elle ne peut dès lors continuer à exister qu'à la condition d'habiter autrement le monde social et naturel.

Et à la condition d'habiter le temps autrement que sur le mode de l'urgence et du court terme.

Bref, à s'engager résolument et définitivement vers le développement durable.

Réussir la transition vers un développement durable est sans nul doute un des défis majeurs et vitaux de notre civilisation. Nous portons tout un chacun un peu de notre lendemain. C'est nous-mêmes qui, au travers de nos choix, contribuons à façonner cette société de demain et à garantir un futur à nos enfants ou petits enfants.

Conscients de ce défi, des hommes et des femmes du monde des affaires, de la sphère politique, des institutions et des citoyens s'engagent et agissent sans plus tarder et démontrent que chacun peut agir.

Le Prix belge de l'Energie et de l'Environnement s'inscrit dans cette dynamique et met à l'honneur ceux et celles qui, au travers de leur réalisation et de leur créativité, oeuvrent à la préservation de l'avenir de l'humanité.

Les Prix sont attribués annuellement à toutes les catégories d'acteurs actifs et innovateurs en matière d'énergie et d'environnement.

Ce prix est accessible à tous.



L'an dernier, les prix "Energie et Environnement", catégorie entreprises, avaient notamment distingué la société **Belrobotics** (Wavre) pour sa conception, la fabrication et la vente de tondeuses robots avec une faible production de gaz à effet de serre, ainsi que la firme **Verlac** (Ans-Alleur) pour la mise en place d'une unité de cogénération fonctionnant aux déchets de bois et/ou aux huiles végétales, dans une zone d'activités économiques.

Quinze prix, trois catégories

Le concours comporte quinze prix et se subdivise en trois grandes catégories : les prix individuels (pour les citoyens et les personnes physiques), les prix institutionnels (pour les entreprises, les communes, les associations et les institutions) et les prix spéciaux (Premium, Presse et Fondation Polaire Internationale).

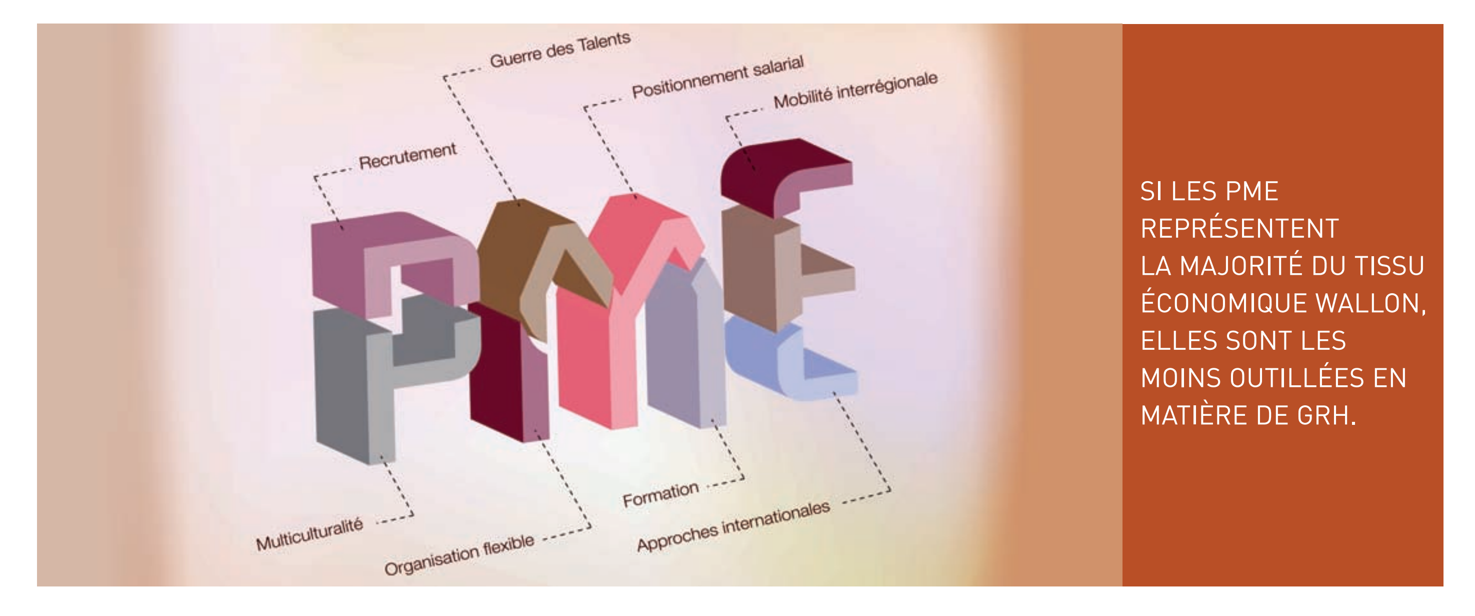
Le but de ce Prix est, entre autres, de faire découvrir les réalisations et les projets des différents acteurs de notre société et de stimuler les initiatives positives et reproductibles. Mais aussi de démontrer de cette manière que chacun peut agir à son niveau en matière d'énergie et d'environnement et que de telles actions sont rentables et à la portée de tous.

La sélection des lauréats et des nominés se fait par un jury composé d'experts reconnus et indépendants ainsi que de professionnels d'entreprises et d'institutions.

La cérémonie de remise de prix aura lieu le 5 juin 2009, en association avec la Journée mondiale de l'Environnement initiée par les Nations Unies.

Les inscriptions et les dossiers doivent parvenir au plus tard le **10 avril 2009** sur le site www.eeaward.be ou par courrier Boulevard Piercot, 48 à 4000 Liège.

Plus d'infos ? Nathalie Nicosia (04/221 58 68) ou José Piron pour les partenariats (0475/73 85 20). ■



SI LES PME REPRÉSENTENT LA MAJORITÉ DU TISSU ÉCONOMIQUE WALLON, ELLES SONT LES MOINS OUTILLÉES EN MATIÈRE DE GRH.

Cette année, la traditionnelle Journée de l'Innovation Sociale se démultiplie pour devenir les Journées de l'Innovation Sociale, avec un positionnement spécifique à l'intention des petites et moyennes entreprises.

par Amandine ICKX

LES 3, 10 ET 17 MARS À NAMUR, LIÈGE ET MONS

Trois journées pour gagner le pari du capital humain

Quand on évoque l'innovation, ce sont directement les produits, les services, la technologie, l'approche marketing, etc. qui viennent à l'esprit. Or, l'entreprise wallonne doit aussi être capable d'innover en matière de gestion de son capital humain. C'est toute la philosophie de la désormais traditionnelle Journée de l'Innovation Sociale que d'y contribuer, par le partage de bonnes pratiques et la mise en évidence d'initiatives nouvelles. Ce sera encore le cas cette année, à l'initiative de l'Union Wallonne des Entreprises, de l'UCL, de l'ULg et du magazine spécialisé RH Tribune. Si la philosophie ne change pas, la déclinaison se veut quant à elle... innovante.

La Journée de l'Innovation Sociale va en effet se démultiplier à Namur (3 mars), à Liège (10 mars) et à Mons (17 mars), autour de trois thèmes clés :
1. positionner sa PME dans la guerre des talents ;
2. relever le défi de la diversité culturelle ;
3. construire une organisation qui s'adapte aux aléas de la crise... et de la reprise.

Un choix qui cadre parfaitement avec l'objectif : positionner l'événement à l'intention des petites et moyennes entreprises représentant la toute grosse majorité du tissu économique wallon mais, paradoxalement sans doute, comptant parmi les organisations les moins outillées en matière de GRH. Classiquement, une fonction RH se crée en entreprise dès lors qu'elle atteint une taille de 100 à 150 collaborateurs. Mais il subsiste des sociétés de plus de 500 personnes dont l'approche RH reste plus qu'embryonnaire.

Constat : la gestion du capital humain en PME reste encore souvent aux mains du patron, à tout le moins pour la partie noble de l'activité. Centrée sur l'administratif et le soin à porter aux collaborateurs plus que sur un rôle de partenaire du business, la GRH s'y caractérise néanmoins par des préoccupations et des priorités parfois proches de celles des grandes entreprises.

Une certitude : les défis à relever pour les PME ne diffèrent pas fondamentalement de ceux auxquels sont confrontées les grandes entreprises. Il leur faut ainsi se positionner et réussir à se différencier sur un marché des talents où certaines compétences sont de plus en plus rares. Il leur faut relever le défi de la diversité culturelle dans un monde globalisé où cette diversité est la règle. Il leur faut enfin structurer l'organisation de sorte de la rendre la mieux adaptée pour faire face aux aléas de la crise et être en ordre de combat pour s'inscrire dans la reprise dès lors qu'elle se marquera.
Ces trois thématiques seront la colonne vertébrale de ces Journées de l'Innovation Sociale.
A ne pas manquer donc.
Informations et inscriptions : www.innovationsociale.be. ■

En pratique :

- Le 3 mars au Château de Namur (avenue de l'Ermitage 1 à Namur)
- Le 10 mars au Château de Colonster (allée des Erables à Liège)
- Le 17 mars à Mons

Participation aux frais : 250 €
(deuxième inscription à 50% + intervention possible via chèques-formations).



VOUS AVEZ EN TÊTE LA CRÉATION D'UNE ACTIVITÉ NOUVELLE OU UNE INVENTION GÉNIALE ? FAITES-LE SAVOIR !

ENCOURAGER LA CRÉATION D'ACTIVITÉ

Une idée en or pour l'esprit d'entreprise

C'est un défi à la taille du groupe Sud Presse : stimuler l'envie des Wallons de créer leur propre entreprise. Grâce à sa forte implantation régionale et ses nombreux titres "papier" et des sites internet performants, Sud Presse mobilise toutes ses forces pour lancer un grand appel à projets intitulé "L'Idée en Or".

par Yves-Etienne MASSART

Le concept est simple : l'appel de Sud Presse s'adresse à toute personne qui a une idée de création d'activité nouvelle et qui a besoin d'un petit coup de pouce pour la concrétiser. Mission ? Dénicher "L'Idée en Or", celle qui méritera une bourse pour démarrer son activité.

Pour commencer, un constat. La Wallonie manque d'entreprises. Elle ne compte que 200.000 entreprises et petits commerces, contrairement à la Flandre qui en recense 400.000. L'Idée en Or n'est pas la première initiative du genre, mais force est de constater qu'un média comme les journaux du Groupe Sud Presse peut jouer un rôle plus qu'actif dans le processus. Chaque jour, le groupe touche 625.000 lecteurs, principalement dans les régions à fort déficit d'entrepreneurs et en forte recherche d'activités nouvelles (Liège, Charleroi...). L'ensemble des éditions est donc en mesure de catalyser l'attention sur la problématique de l'esprit d'entreprise. Mission ? Etre un véritable acteur du processus de relance de l'économie wallonne.

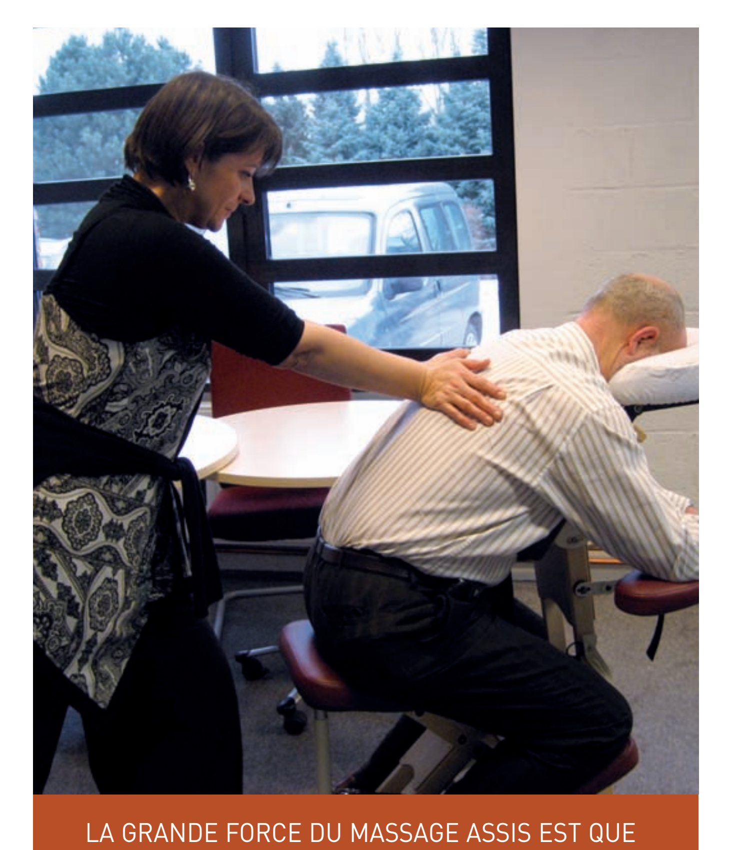
Sur le terrain

Le Groupe lance donc un appel à projets aux Wallons : toute personne qui a une idée de création d'une activité nouvelle ou qui a dans ses cartons une invention géniale non encore commercialisée est appelé à se faire connaître. Les projets les plus porteurs seront suivis et coachés, de février à juin, avec comme objectif de déboucher sur des créations d'entreprises et d'emplois.

Dans les pages des quotidiens du groupe et sur leurs sites internet, le lecteur suivra, à la manière d'un feuilleton, la vie de ces futurs créateurs d'entreprise avec leurs joies, leurs réussites mais aussi leurs doutes et les obstacles qu'ils rencontrent. Ces parcours seront accompagnés d'articles visant à aider d'autres créateurs potentiels : présentation des aides disponibles sur le marché, mise en place d'une chaîne d'interviews de grands patrons qui donnent leurs trucs...

De son côté, le lecteur sera amené à donner son avis sur les projets et à voter pour "L'Idée en Or". Et cela, sous l'œil attentif et expert du parrain de l'opération, Franco Dragone, le metteur en scène louviérois, dont les spectacles font le tour du monde et qui fait travailler pas moins de 350 personnes pour ses créations
Au terme de l'opération, en juin, un jury composé de professionnels élira l'Idée en Or dont le concepteur/inventeur décrochera une bourse de démarrage. Enfin, de septembre à décembre 2009, les lecteurs suivront, pas à pas, la grande aventure que vit l'heureux gagnant de "L'Idée en Or" qui sera en train de lancer son entreprise. Le projet est soutenu par l'UWE et une multitude d'institutions. Le Gouvernement wallon est l'un des partenaires privilégiés de cette opération qui se poursuivra donc tout au long de l'année 2009. ■

Le parrain de l'opération : Franco Dragone. A 56 ans, il jouit d'une solide réputation de metteur en scène et d'investisseur. D'origine italienne, c'est dans la région de La Louvière qu'il a grandi. En 12 ans, il a signé 10 spectacles pour le Cirque du Soleil dont les magnifiques Saltimbanco (1992), Alegria (1994) et Quidam (1996). En 2000, il effectue un retour au pays en installant, dans son fief louviérois, une unité de production d'événements internationaux.



LA GRANDE FORCE DU MASSAGE ASSIS EST QUE LES GENS NE DOIVENT PAS SE DÉPLACER. AUCUNE TENUE PARTICULIÈRE N'EST NÉCESSAIRE.

MICHÈLE DETHOR

Quand la pause massage remplace la pause café

Quinze minutes de massage assis, sans déplacement ni tenue particulière. C'est ce que propose Michèle Dethor aux entreprises.
Les sceptiques ne le restent jamais longtemps et les habitués en redemandent.

par Madeleine DEMBOUR

Quinze : c'est le nombre de minutes (pas une de plus) dont a besoin Michèle Dethor pour réaliser un massage assis. Un quart d'heure sans quitter votre bureau ni vos habits, et vous voilà prêt à "repartir" d'un bon pied dans vos activités. Accompagnée de sa chaise ergonomique spéciale, Michèle Dethor propose ce service aux entreprises qui souhaitent offrir un moment de détente à leurs employés.

Pas encore très répandu en Europe

Kinésithérapeute de formation, cette Liégeoise de 41 ans a exercé sa profession durant quatorze ans, principalement dans le domaine de la kiné sportive. Maman de deux jeunes enfants, elle décide de se réorienter en 2004. "*Le monde de l'entreprise m'a toujours fasciné. Je suis enthousiasmée par le foisonnement d'idées et le nombre de projets ou d'initiatives qui se mettent en place dans les PME.*
Je me suis donc posée la question : que puis-je offrir en tant que kiné à ce public là ?".
Elle entend parler d'une formation dispensée par Tony Neuman. Cet Américain est spécialisé depuis une quinzaine d'années dans le massage assis, un style particulier de massage qui travaille les épaules, le dos, la nuque, les hanches, les bras, les mains et la tête, à travers les habits. Ce massage, très répandu aux Etats-Unis, ne l'est pas encore en Europe. Il peut être appliqué en tout temps, en tout lieu et à toute personne. "*J'ai suivi la formation. Ensuite, j'ai du effectuer 100 massages sur des personnes de mon entourage avant de me lancer officiellement, en février 2006*".

Le scepticisme ne dure pas

Quand elle débarque pour la première fois avec sa chaise au sein d'une entreprise, le scepticisme est parfois de mise, et les commentaires vont bon train !
"*Pour le plupart des employés, le massage assis est une première expérience de ce type. Une certaine gêne est de mise. Mais un quart d'heure après, lorsque la personne réalise qu'elle n'a pas eu mal et qu'au contraire, elle se sent détendue et déstressée, elle est en pleine confiance. La fois suivante, je suis attendue et accueillie avec enthousiasme*".
Ce qui explique que la plupart des prestations de Michèle Dethor sont de type "abonnement". La formule convient aux entreprises qui souhaitent mettre en place des programmes pour diminuer le stress de leurs équipes, tout en assurant une augmentation de productivité et d'efficacité. C'est également un élément de motivation, une façon pour un patron de montrer sa reconnaissance pour le travail accompli. Parmi les "habitués" du massage assis, des sociétés comme Wow Company à Naninne, PharmaDeal à Eghezée, HB Products à Remicourt, Pasta Della Mamma aux Hauts-Sarts, SD Works (programme O2), Randstad (Forum des Entrepreneurs), des bureaux d'avocats, des études de notaires… La formule séduit aussi les organisateurs d'événements, AAZ-Organisation lors des 24 heures de Francorchamps, fête du personnel, etc. "*La grande force du massage assis est que les gens ne doivent pas se déplacer, souligne la jeune femme. Aucune préparation ni tenue particulière n'est nécessaire*". ■



MON SAC A MAIN :
Je suis quelqu'un d'assez organisé.
Je ne m'encombre pas trop car la chaise de massage avec laquelle je me déplace est déjà relativement imposante.
Mon sac contient donc les choses indispensables :
un grand agenda papier, mon trousseau de clé, mon GSM, mon portefeuille et un autre porte-document avec mes cartes de fidélité et quelques papiers essentiels.



www.forumjump.be
www.blogjump.be

MOBILITÉ

Des navettes gares-zoning pour les entreprises

Promouvoir et mettre en place des alternatives à la voiture pour accéder aux parcs d'activité économique : voilà l'un des objectifs de la cellule Life de l'Union Wallonne des Entreprises.

par Nathalie PAQUET

Le 2 février 2009, à 7h06, partira de la gare de Tubize une nouvelle navette de bus dédiée au personnel. Direction : le Parc d'Activité Economique de Saintes.
Les parcs sont aisément accessibles en voiture, mais difficilement en transport en commun. Lorsque les transports publics ne desservent pas un parc ou ne sont pas adaptés à la demande, la mise en place d'une navette gare-zoning est une solution durable afin de gérer une partie des déplacements des travailleurs.
Quelques expériences existent déjà en Région wallonne, comme à Créalys et Nivelles-Sud. Dans un premier temps, un partenariat se crée entre associations d'entreprises et pouvoirs publics. Si la navette s'avère un succès, c'est le pouvoir public qui en assure la pérennité.
Le Parc peut y gagner : il pourra augmenter son attractivité et séduire ainsi de nouvelles entreprises. Les entreprises implantées tirent également avantage de ce système.
Les employés se voient proposer une alternative aux trajets en voiture coûteux, stressants et sources de retards. De plus, le recrutement de nouveaux travailleurs se trouve aussi facilité et le bénéfice environnemental se chiffre en tonnes de CO_2 économisées. Mais le plus grand obstacle à surmonter demeure le changement d'habitude.
Pour que ce projet réussisse, quelques conditions sont nécessaires.
D'abord, une phase d'étude s'impose.
A Saintes, le diagnostic établi par les conseillers Life de l'UWE, a mis à jour le profil de mode de déplacement domicile-lieu de travail, correspondant finalement aux moyennes sur les PAE wallons : 90% des travailleurs viennent seuls en voiture, tandis que seuls 7% d'entre eux effectuent du covoiturage.
Des bus des TEC relient le parc de Saintes mais ne sont pas adaptés aux horaires du personnel et ne rentrent pas dans le parc pour desservir les entreprises. Afin d'approfondir la thématique, le TEC a donc



demandé aux conseillers Life et à la cellule Mobilité de l'UWE de réaliser une seconde enquête vérifiant le potentiel d'usagers d'une navette de bus entre la gare de Tubize et le parc. Tout au long du projet, un groupe de travail, composé de représentants du TEC, de la Région wallonne, de la cellule Life de l'UWE et de l'association d'entreprises du parc, s'est réuni.

Sans l'appui de l'association d'entreprises, la démarche a peu de chance d'aboutir car une telle navette de bus doit répondre à une demande réelle et être relayée au sein de l'entreprise.

La communication elle-même autour de cette navette est primordiale. Par exemple, alors qu'une navette desservait déjà le parc de Créalys, les conseillers Life de l'UWE ont mené des actions pour promouvoir cette navette et en augmenter ainsi la fréquentation. A Nivelles-Sud, lors de la semaine de la Mobilité, un dépliant mentionnant des informations pratiques sur les transports en commun, le covoiturage et même le vélo sensibilisait les travailleurs aux alternatives à l'autosolisme. Taxistop a également conçu un site internet relatif à la mobilité vers le Parc (voir www.carpool.be/nivelles-sud). Sur ce même parc, une rencontre avec les usagers a permis d'ajuster l'offre de transports. Preuve qu'une phase d'évaluation est nécessaire pour permettre de répondre encore mieux aux besoins et de pérenniser le projet. ■

SAINTES EST LE 3E PARC D'ACTIVITÉ WALLON A BÉNÉFICIER D'UN SERVICE DE NAVETTES GARE-ZONING.



Vous souhaitez vous aussi évaluer l'intérêt d'une desserte de transport en commun dans votre PAE ? La Cellule des Conseillers en Environnement et la Cellule Mobilité de l'UWE peuvent vous y aider...

Contacts :

- Brigitte De Vos (responsable Cellule des Conseillers en Environnement) : 010/47.14.43, brigitte.devos@uwe.be
- Grégory Falisse (responsable Cellule Mobilité) : 010/48.94.08, mobilite@uwe.be

EXPÉRIENCE

ZONING DE SAINTES : UNE NAVETTE POUR ALLER PLUS LOIN

Francis Mathot, vous êtes Président Honoraire de la Commission du PAE de Saintes, en charge des relations publiques, et Administrateur Délégué de Hartmann Belux. Vous avez participé à la mise en place de la navette entre la gare de Tubize et le parc de Saintes. Pourquoi la Commission s'est-elle lancée dans ce projet ?
Notre démarche s'inscrit dans les missions que s'est fixée la Commission, parmi lesquelles diagnostiquer les besoins des entreprises du zoning, pour ensuite étudier les différentes solutions possibles et en finale, mettre en œuvre un ensemble d'actions en leur faveur. L'objectif de la Commission est de rendre notre parc plus agréable.
Si nous voulons des collaborateurs performants, il faut les placer dans les conditions nécessaires. L'accessibilité est un critère d'attractivité pour nos employés. Or, notre PAE est peu desservi en transports en commun et distancié de tout centre d'activité.
Plus globalement, en tant que chefs d'entreprises responsables, nous voulions aussi contribuer, à notre façon, à un projet environnemental, en diminuant les émissions de CO_2.

La Commission de Saintes a des missions particulièrement définies, elle est très organisée. Un groupement d'entreprises peut-il mettre en place seul un tel projet ?
Non, bien sûr. La cellule Life de l'UWE nous a beaucoup soutenus et aidés car il fallait prendre de nombreux contacts avec la Région wallonne, le TEC, la commune et demander certaines autorisations. Les conseillers de l'UWE nous ont permis d'être plus efficaces en réalisant des enquêtes et études indispensables pour se lancer dans ce projet. Nous avions déjà travaillé ensemble dans le domaine des déchets. Grâce au projet Life, le parc n'a qu'une seule société de collecte des déchets. D'autres actions sont en cours, comme un groupe d'achat commun pour l'électricité.

Cette navette est donc un moteur pour certains partenariats ?
La force de ce projet, c'est d'avoir tissé des liens entre entreprises. D'une part au sein du parc, une certaine solidarité s'est mise en place entre grandes et petites entreprises. Nous savons que la navette prendra du temps pour s'implanter et être rentable. Dans un premier temps, ce seront donc les grandes entreprises qui se porteront garantes pour la partie financée par la Commission.
Et puis, ce projet a été l'occasion de rencontrer les représentants du PAE de Créalys, qui dispose déjà d'une navette. Ils nous ont présenté leur expérience et nous ont indiqué les clés de réussite. Par exemple, la phase de test doit être d'un an, alors que nous l'évaluions à 4 mois. Au-delà d'un échange sur une problématique particulière, nous avons partagé nos soucis communs et les solutions que nous y apportons. L'organisation de Créalys, qui est soutenu par le BEP (Bureau Economique de la Province de Namur), nous a impressionnés. Un tel appui d'une intercommunale est, selon nous, un exemple positif à encourager. Vu la qualité de nos échanges, nous comptons entretenir des contacts privilégiés avec le parc Créalys.



Francis Mathot, Président Honoraire de la Commission du PAE de Saintes, en charge des relations publiques, et Administrateur Délégué de Hartmann Belux.

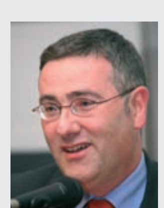
EN BREF

CAÏUS 2008 : LES LAURÉATS



Quatre Prix Caïus et un Prix Spécial du Jury ont été décernés en décembre dernier à des entreprises qui se sont distinguées pour leur sponsoring culturel ou leur action de mécénat en faveur du patrimoine belge.

- Le Caïus P**atrimoine Région wallonne** a été décerné à **Lixon SA**, pour la restauration de l'ancien Couvent des Augustins à Enghien.
- Le Caïus **Patrimoine de la Région de Bruxelles-Capitale** a été remporté par **La Fleur en Papier Doré**, pour la restauration de cet estaminet bruxellois.
- Le Caïus **Culture PME** a été remis à l'entreprise **Organica**, pour la création et la mise à jour du site www.jacquesdelalaing.be.
- Le Caïus **Culture Grande Entreprise** a été octroyé à **GDF Suez**, pour l'aménagement du futur Musée Magritte.
- Le Jury a décerné en outre cette année un **prix spécial** au cabinet d'avocats **Linklaters De Bandt** pour son partenariat au Prix des Musées.
- Le **prix du public**, décerné à la soirée des Caïus, est allé à l'**Hôtel Bloom**! pour la valorisation de jeunes artistes européens.



CHANGEMENT À LA TÊTE DE HEC-ECOLE DE GESTION DE L'ULG

Depuis le 1er janvier 2009, Thomas Froehlicher a succédé à Yves Crama et Marc Dubru au poste de Directeur Général de HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège. Forte de 5 Unités d'Enseignement et de Recherche, de plus de 200 enseignants-chercheurs, d'une centaine de professeurs invités, de professeurs étrangers, et de cadres et dirigeants d'entreprise, l'école offre un portefeuille complet de formations en gestion et en économie à plus de 2.500 étudiants.

Trois questions à Luca Venanzi – EDI.PRO

Le lancement d'une collection innovante – le "Pocket Management" –, une présence en Flandre, 2 nouvelles éditrices, 50 titres programmés pour 2009. Voilà l'actualité chargée d'EDI.PRO, maison d'édition indépendante fondée, il y a 10 ans, par Luca Venanzi et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Liège. Nous avons rencontré cet éditeur heureux.

par Madeleine DEMBOUR

1 6.000 nouveaux ouvrages sortent chaque mois sur le marché des livres francophones. Comment arriver à "faire son trou" dans ce contexte hautement concurrentiel ?

Dès le début il y a 10 ans, nous avons fait le choix de nous positionner dans une niche pointue et peu occupée jusqu'alors, celle des ouvrages pratiques, fiables et à un prix compétitif, s'adressant aux entreprises et aux professionnels. Nous sommes actuellement le seul éditeur belge à occuper cette niche de manière exclusive.

2 Comment choisissez-vous les thèmes des ouvrages que vous publiez ?

Le métier d'un éditeur est encore très souvent lié à l'image "romantique" d'une personne courtisée par un nombre invraisemblable d'auteurs qui proposent des manuscrits acceptés ou refusés suivant l'humeur du jour. La réalité est bien évidemment différente. Ce qui fait le succès d'un éditeur c'est de définir une ligne éditoriale qui correspond à un lectorat, et d'arriver à sélectionner les projets sur cette base. Parmi les tâches qui m'incombent, outre ce travail de prospection et de sélection, on trouve aussi la maîtrise des différentes facettes de la production (correction, mise en page, impression). C'est l'éditeur seul qui supporte le risque financier. Il est capital d'avoir, comme les parfumeurs, du nez !

3 Vous avez déjà 50 ouvrages programmés pour le premier semestre 2009. Quels sont vos autres projets ?

Pour 2009, l'objectif est de renforcer l'ancrage en Flandre, avec l'appui de la nouvelle éditrice Isabelle Mintkewicz, et également d'augmenter les ventes à l'exportation, qui s'élèvent actuellement à 7% du chiffre d'affaires. La présence aux grands événements du secteur, notamment la Foire du Livre de Bruxelles, les Salons professionnels de Frankfurt, Paris, Montréal, les Foires de Casablanca, Tunis et Alger, figurent dès lors à l'agenda. ■

Il est capital d'avoir, comme les parfumeurs, du nez !



www.edipro.info

Acapela-TV : testez la parole synthétique !

La société montoise **Acapela Group**, expert des solutions vocales, lance www.acapela.tv, un portail conçu pour présenter les opportunités offertes aux entreprises par la synthèse de la parole pour développer leur notoriété et donner de la valeur ajoutée et audible à leurs contenus et messages. Acapela.tv se présente comme une vitrine et un terrain de jeu destinés à partager en ligne avec les internautes des idées insolites d'applications parlantes. L'internaute saisit en ligne ses propres mots qui seront vocalisés en temps réel par Acapela pour donner vie et sens au message. Une façon ludique et concrète de permettre à chacun d'évaluer ce que la synthèse de la parole peut apporter dans la mise en place d'actions de communication inédites.



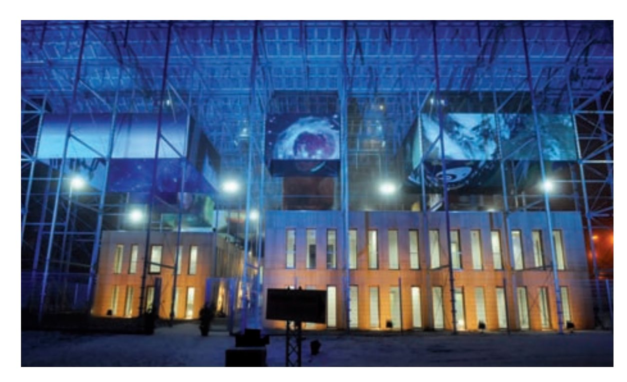
L'AGV d'Alstom débute ses tests à 360 km/h.

Après 4 mois de mise au point sur l'anneau de vitesse du centre d'essais ferroviaire de Velim, en République Tchèque, l'AGV (Automotrice à Grande Vitesse) a débuté ses premiers tests dynamiques à 360 km/h, vitesse commerciale pour laquelle elle a été conçue. Ces marches d'essais ont été réalisées sur une portion de 170 km de la Ligne Grande Vitesse Est européenne, entre la gare Champagne-Ardenne et la gare Lorraine et devraient permettre de valider la nouvelle plate-forme très grande vitesse d'Alstom en vue de son homologation future. Au total, durant les 12 nuits de test, ce sont près de 60 ingénieurs des différents sites industriels d'Alstom Transport et d'Eurailtest qui ont été mobilisés, et plus de 7.500 km qui ont été parcourus à bord de l'AGV.



© ALSTOM Transport / A.Fevrier

Galaxia prend son envol !



Le 9 décembre dernier, Investsud et WSL (Wallonia Space Logistics) inauguraient, à proximité de l'Euro Space Center, un centre d'entreprises d'une nouvelle génération dédicacé aux applications spatiales en matière de télécommunication, de navigation satellitaire et d'observation terrestre. Résolument novateur, ce centre offre un programme d'environ 2.000 m? de bureaux avec diverses salles de réunion et équipements communs. Il est directement connecté, via la fibre optique, au réseau international ainsi qu'à la station, toute proche, de l'Agence Spatiale Européenne, localisée à Redu. Cette inauguration est la première phase d'un projet ambitieux, qui consiste à terme au développement de **Galaxia**, un parc d'activité entièrement dédié à l'espace et à ses applications.



Thales Alenia Space s'offre le... Ciel !

Le 10 décembre 2008, le satellite de télécommunication Ciel II du groupe canadien Ciel Satellite a été lancé avec succès par ILS (International Launch Services) depuis le cosmodrome de Baïkonour au Kazakhstan. Construit par Thales Alenia Space, Ciel II fournira pendant 15 ans des services de communication sur l'Amérique du Nord. Il s'agit du premier satellite multi-faisceaux dédié au marché nord-américain de la télévision "Direct to Home" à avoir été fabriqué en Europe. Leader européen des systèmes satellitaires et acteur majeur des infrastructures orbitales, Thales Alenia Space emploie 7.200 personnes sur 11 sites industriels en France, Italie, Espagne et Belgique (Mont-sur-Marchienne et Hoboken).

PATRON EXPORTATEUR : Nicolas De

Nous exportons 99%

Dans les ports ou le long des voies navigables, les aspirateurs à céréales de VIGAN se déclinent à l'infini : machines mobiles, tours de déchargement, portiques. Un marché de niche pour un leader mondial bien wallon.

par Yves-Etienne MASSART



Nicolas Dechamps est fier : Vigan exporte 99% de sa production. Et à 95%, cette exportation se fait hors-Europe.

VIGAN ENGINEERING SA

- **LOCALISATION :** Nivelles
- **FONDATION :** 1968
- **ACTIVITÉS :** Conception, fabrication, exportation et installation de déchargement pneumatique ou mécanique pour céréales et autres produits en vrac.
- **EFFECTIFS :** 55 personnes
- **CLIENTS :** opérateurs portuaires, secteur agroalimentaire, sociétés de manutention

Céréales, graines, semences, matières premières pour l'alimentation animale, alumine, ou certaines autres matières premières, les ports du monde entier sont confrontés au problème du déchargement des bateaux transportant ces produits. La solution est belge et même wallonne.
Sur pneus ou sur rails, automotrices ou tractables, la gamme de grues développée par les ingénieurs de VIGAN permet de tout combiner : déchargement de bateaux ou de péniches, rechargement sur camions ou wagons, ensachage direct ou acheminement vers un stockage en silos, etc.
Société implantée à Nivelles, VIGAN a un savoir-faire reconnu à l'échelle internationale. Son cœur de métier : les systèmes de déchargement pneumatique (sorte de gros aspirateurs, dont VIGAN est le spécialiste mondial : sa technologie est la plus fiable) ou mécanique pour l'"agri-bulk"."*Nos lignes sont capables de répondre à des besoins de capacité de déchargement de 50 à 1.500 tonnes/heure*", précise Nicolas Dechamps, administrateur-délégué de VIGAN. Il est vrai qu'un navire de mer Panamax transporte 60.000 tonnes de blé et coûte 50.000 euros par jour d'immobilisation. Nos déchargeurs

---

PATRON DU BOUT DU MONDE : Frank

De l'histoire à la san

Cela fait pratiquement 25 ans que Frank Uytterhaegen parcourt la Chine dans tous les sens. Pourtant rien ne prédestinait, au départ, cet historien de formation à venir s'installer dans l'Empire du Milieu.

par Madeleine DEMBOUR



Historien de formation, Frank Uytterhaegen a décidé de réorienter sa carrière en 1985 en venant s'établir en Chine.

IBA CHINA

- **FONDATION :** 2004
- **LOCALISATION :** sud de Pékin
- **ACTIVITÉS :** Headquarter pour les activités d'IBA en Asie; entre autres, production, vente de certains produits de la gamme IBA.
- **EFFECTIF :** 130 personnes
- **DESTINATIONS PRINCIPALES DES PRODUITS/SERVICES :** Asie

Fin des années septante, alors qu'il était assistant à l'Université de Gand, Frank Uytterhaegen a l'occasion de se rendre à plusieurs reprises en Chine.
"*Je sentais que c'était ici que les choses allaient se passer. J'ai décidé, en 1985, de changer totalement de carrière et je suis venu m'y installer. J'ai établi un bureau de représentation pour les PME à Pékin, sous le nom de Chinalink.*
La Chine venait de s'ouvrir à l'étranger et il n'était ni commun, ni facile de lancer une entreprise. A partir de 1987 j'ai collaboré avec IBA sur le développement de son marché en Asie. C'est en 2004 que nous avons établi une société 100% IBA en Chine".

IBA en Chine depuis 1987

La présence de l'entreprise néo-louvaniste en Chine remonte donc à plus de 20 ans. Plusieurs facteurs expliquent cette présence. D'abord, le fait que plus de la moitié de la population mondiale se trouve en Asie, une région dont beaucoup de pays connaissent depuis plus de dix ans une croissance économique à deux chiffres. "Le marché mondial de la santé se développe surtout en Asie, c'est-à-dire en Chine, Inde, Japon, Corée et l'Asie du Sud-est. Il est facile de comprendre pourquoi la présence d'IBA en Chine est nécessaire pour son développement".
Cependant, tout n'est pas évident. Six mois après les Jeux Olympiques de Pékin, l'impact de la crise économique

champs (VIGAN Engineering SA)

de notre production

doivent être fiables dans des environnements toujours difficiles. L'entièreté de la chaîne de valeur est sous le contrôle de Nivelles : recherche et développement, plans, fabrication, expédition, montage, service après-vente. Le sur-mesure est la règle.
L'entreprise nivelloise réalise un chiffre d'affaires fluctuant entre 10 et 20 millions d'euros par an.
Le client type ? "*Les infrastructures d'un pays à forte population et déficitaire en production de céréales. Sur une carte, vous identifierez facilement le Proche et le Moyen-Orient, mais aussi certains pays d'Asie, d'Amérique Latine, etc. Mais nos marchés de prédilection ne se réduisent pas à ces régions, car partout dans le monde nous retrouvons des pays excédentaires dans une matière, mais déficitaires dans une autre*".
Actuellement, l'alumine est un créneau de choix pour VIGAN, dont les systèmes permettent d'éviter les pertes par poussière et donc l'impact sur l'environnement. Deuxième axe de



Chine, Iran, Egypte... : la moyenne et la grande exportation absorbent la quasi-totalité de la production nivelloise.

développement, les terminaux céréaliers complets, avec un contrat récent pour le premier port importateur de céréales au Pakistan. ■

Uytterhaegen (IBA China)



té

globale se fait sentir sur le business local. "*La Chine étant principalement un pays exportateur, il n'est pas vraiment surprenant que la crise s'y soit tellement vite répandue, analyse Frank Uytterhaegen. Ces derniers mois, toutefois, on peut apercevoir comment le pays va essayer de s'en sortir, en se tournant davantage vers lui-même pour pousser la demande intérieure de consommation. Le marché intérieur est vaste et le potentiel est impressionnant. On peut concevoir que la Chine résolve la crise à partir de ce marché intérieur*".



Le marché mondial de la santé se développe surtout en Asie, c'est-à-dire en Chine, Inde, Japon, Corée et l'Asie du Sud-est.

L'image de la Belgique en Chine

Il est toujours tentant de demander à un expatrié l'image que véhicule son pays à l'autre bout du monde. "*Sauf le fait qu'en Chine, on s'étonne de notre climat politique imprévisible et de nos gouvernements à ne jamais en finir, on a l'impression que parfois seules les images de chocolat, de bière et de Manneken Pis viennent à l'esprit de nos amis chinois. Notons que ceci n'est pas autant dû à l'ignorance des Chinois sur le reste du monde, mais plutôt à notre incapacité de nous profiler différemment*". ■

EN BREF

STAR-APIC : BILAN 2008 POSITIF ET UNE GRANDE AMBITION POUR 2009 !

L'éditeur liégeois de logiciels d'applications professionnelles de la cartographie numérique (ou SIG) affiche une croissance significative de son chiffre d'affaires en 2008 et prévoit de renforcer en 2009 les investissements en R&D entamés depuis maintenant deux années. Ces investissements, qui se traduisent par plusieurs créations d'emploi, visent à accélérer le développement d'une nouvelle gamme de logiciels à travers laquelle Star-Apic se positionne à l'avant-garde de ses marchés de prédilection, la gestion territoriale et la gestion de réseaux de distribution (électricité, eau, gaz).



PASCAL LIZIN (GSK) NOUVEAU PRÉSIDENT D'ESSENSCIA WALLONIE

Le 28 janvier 2009, le Conseil d'administration de Essenscia Wallonie a nommé Pascal Lizin, Directeur External and Public Affairs de GlaxoSmithKline Biologicals – et Administrateur UWE – comme nouveau président du secteur wallon des sciences de la vie et de la chimie. Il pourra compter sur le soutien, comme vice-président, de Luc Vandeputte, qui dirige l'entreprise familiale éponyme.

UN CENTRE DE SERVICES POUR FUTURS INDÉPENDANTS À DINANT

Le 2 décembre 2008, en présence du Ministre wallon Jean-Claude Marcourt, la **SCRL Challenge** inaugurait à Dinant un nouveau Business Center destiné aux créateurs d'entreprises, avec pour vocation l'hébergement d'activités nouvelles ou en phase de création. La formule est souple (location au mois : 200 €) et est dotée de services adaptés, le tout dans un environnement professionnel et s'inscrivant dans une logique de dynamique collective.
Parmi les services inclus : l'accès à un bureau meublé, à une salle de réunion à des équipements communs.
Sont également offerts l'encadrement personnalisé par une équipe de professionnels ainsi qu'un panel d'ateliers collectifs.



TABLE RONDE SUR LE
Entreprises je t'aime, m



Resserrement significatif du crédit ou ajustement aux nouvelles conditions conjoncturelles et structurelles ? Les Banques jouent-elles encore leur rôle après la crise financière ? Dynamisme fait le point.

TÉLÉCHARGER
le dossier sur www.uwe.be



Crédit crunch ou pas ? La question suscite des réactions vives dans les milieux des entreprises. Pour y voir plus clair, l'UWE a décidé de réunir pour un débat franc et ouvert les représentants de 4 grandes banques du pays et 4 chefs d'entreprises. Récit d'un débat riche d'enseignements.

Synthèse par Virginie LOUIS, Didier PAQUOT et Yves-Etienne MASSART

D'emblée, les chefs d'entreprise font état d'un resserrement général du crédit, d'après ce qu'ils entendent autour d'eux, de ce qu'on leur dit des dossiers de demandes de crédit "contrariées" qui arrivent dans les institutions publiques comme la Sowalfin.
Ils constatent aussi que les marges sur les crédits ont fortement augmenté, alors que les banques ont été renflouées par l'Etat, ce qui les agace. Comme le souligne Pierre Mottet "*Nous avons l'impression de payer deux fois la crise financière, une fois comme contribuable, une deuxième fois comme clients*".

A écouter la réaction des banquiers, on se rend compte que le malentendu est grand entre les banquiers et les entreprises. Pour les banquiers autour de la table, il n'y a pas de resserrement du crédit à proprement parler, il n'y a pas d'injonctions à faire moins de crédits, au contraire, et qu'ils n'ont nullement le sentiment que plus de dossiers sont envoyés à la Sowalfin. Mais il est vrai que le crédit est plus cher. Pierre Mottet souhaiterait la réactivation de l'idée de mettre sur pied un observatoire du crédit pour objectiver davantage les positions des banques et des entreprises quant à l'existence d'un credit crunch.

Pierre Gustin, pour ING, explique que "*le refinancement des banques par l'Etat était destiné à raviver le marché interbancaire, et non pas à venir en garantie à des crédits octroyés aux entreprises. Les marges de celles-ci n'ont donc pas été influencées par le soutien financier de l'Etat*". Michel Mélis ajoute que les interventions de l'Etat ne sont pas gratuites, elles ont un coût pour les banques. Dans le cas de KBC, Michel Melis rappelle que l'Etat attend un retour de

CREDIT CRUNCH

-banques : oi non plus ?



TOUS LES PROTAGONISTES AUTOUR DE LA TABLE S'ACCORDENT SUR LE FAIT QUE LES BANQUES VONT RETOURNER VERS LEUR MÉTIER DE BASE : ALLER CHERCHER DES DÉPÔTS DANS LE PUBLIC POUR LES RECYCLER EN CRÉDIT.

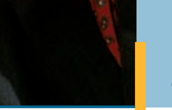
Les participants à la table ronde :

Pour les entreprises :
Léon-Albert Lhoist (Administrateur VP Comité Exécutif - Lhoist SA),
Pierre Mottet (Président Directeur Général - IBA SA),
Yves Caprara (Directeur général -Prayon SA), Thierry Huet (Président du C.A. – Desobry SA).
Pour les banques : Pierre Gustin (Directeur régional Entreprises et Institutionnels Wallonie - ING), Michel Melis (Directeur Marché Entreprises - CBC), Philippe Hespel (Business Centre Manager - Fortis),
Benoît Marichal (Directeur-adjoint Corporate Banking Wallonie - Dexia).
Pour l'UWE : Vincent Reuter, Didier Paquot et Virginie Louis.

8,5% sur les 3,5 milliards de KBC, assorti d'une prime pour l'état à chaque fois que KBC demanderait la garantie étatique. En résumé, selon lui, "*il ne faut pas oublier que la garantie de l'Etat n'est pas gratuite pour les banques. De plus, certaines banques auront la volonté de rembourser l'Etat à terme, la rentabilité - et donc des marges raisonnables- seront indispensables pour ce faire. Donc le crédit sera inévitablement plus cher à l'avenir*".

Tous les banquiers – et les entreprises – s'accordent pour approuver l'intervention des pouvoirs publics afin d'assurer la continuité des marchés bancaires et financiers. Mais les banquiers insistent : les marges du crédit sont influencées par des facteurs qui n'ont pas disparu. Le marché interbancaire reste faible, le coût de l'argent est donc plus cher.
Pour Pierre Mottet, "*quand il y a multiplication des marges prises par les banques, accroissement considérable des cautions et garanties et ralentissement de l'examen des dossiers, il me semble qu'on est en droit de parler de credit crunch, même quand certains crédits continuent à être émis*".
Les banques doivent davantage assurer leurs crédits par leurs dépôts, eux aussi rémunérés plus chers que l'argent trouvé sur les marchés. Et enfin, la conjoncture se dégradant, les dossiers deviennent plus risqués, augmentant les pertes du crédit, qui doivent se refléter dans les marges.

Yves Caprara, CEO de Prayon témoigne que les banques empêchaient pratiquement l'usage des lignes de crédit dans la deuxième quinzaine du mois de décembre. "*Les banques disent qu'elles n'ont jamais refusé de crédit. Pourtant, dans mon cas particulier, en décembre 2008, j'ai obtenu des crédits importants dans les 4 grandes banques du pays, mais (et le mais est important) à une condition (ndlr pour 3 d'entre elles) : ne pas tirer sur les lignes avant le 1er janvier ! Heureusement que nous avions encore des réserves sur nos anciennes lignes ...*" Les banques ne démentiront pas le window dressing en cours pendant décembre, en évoquant une course à l'habillage de la mariée. Les banques ne s'en cachent pas, elles ont eu des craintes pour leur bilan de fin d'année. "*On a vécu une course aux dépôts. Un ratio dont on ne parlait jamais auparavant est apparu, le "loan deposit ratio*". Une période qui a fait penser à Yves Caprara qu'il y avait des problèmes







1. Pierre Gustin (ING)
2. Benoît Marichal (Dexia)
3. Pierre Mottet (IBA)

Pierre Gustin demande de ne pas oublier qu'en février, quand sortiront les bilans 2008 des banques, on va plonger sur les ratios. Il leur fallait donc faire très attention pour éviter de nouveaux problèmes de confiance à ce moment là.

Tant les chefs d'entreprise que les banquiers autour de la table s'accordent sur le fait que les banques vont retourner vers leur métier de base: aller chercher des dépôts dans le public pour les recycler en crédit. Mais cela aura un coût qui ne se réduira pas.
On ne reviendra sans doute pas aux marges que l'on a connues les dernières années. Et les banquiers de reconnaître qu'en raison de la grande concurrence, la Belgique avait un marché très performant, "*avec des conditions dont les entreprises n'avaient pas à se plaindre : elles ont profité d'une guerre des marges en terme de pricing*". L'activité crédit aux entreprises devait être contrebalancée par des profits sur d'autres produits. Les représentants des banques posent eux-mêmes la question : "*était-ce bien raisonnable ?*"
Léon-Albert Lhoist ne remet pas en cause le sauvetage des banques, mais souhaite poser la question de l'avenir : "*nous allons traverser une crise économique comme nous n'en avons plus connue depuis 50 ans, les banques sont-elles aujourd'hui en mesure de jouer leur rôle de relance de l'économie ?*" Pour la réponse, rejoint par ses collègues, Philippe Hespel ne tourne pas autour du pot : "*les banques doivent aujourd'hui redéfinir leur business model. A l'avenir, elles vont se recentrer sur leur métier de base dépôt/crédit. Dès lors, elles continueront à jouer leur rôle vis-à-vis des entreprises*". Et L-A Lhoist d'enchaîner avec une autre question tout aussi chirurgicale : "*Aujourd'hui, les entreprises ont donné un coup de frein à leurs investissements et évitent de recourir au crédit. Pour analyser un credit crunch de manière objective, ne faut-il pas que les entreprises soient dans une situation normale ? Or, aujourd'hui, ce n'est pas le cas, elles se sont adaptées et leur besoin de crédit est moindre*".

Concurrence et marges

Michel Melis veut nuancer, même s'il reconnaît que, de fait, on traverse une crise globale. "*Sur deux mois de temps, l'économie réelle s'est brusquement arrêtée*".
Et il revient sur la définition d'un credit crunch, "*c'est-à-dire le refus de crédits (pour des bons projets). Est-ce le cas ? Pour répondre à la question, il faut distinguer PME et grandes entreprises. Pour les PME (celles qu'il situe dans la fourchette 2 à 100 millions de CA), pas de problème (le cas des start-up et spin off doit être mis sur le côté). Pour des grandes entreprises, la situation est déjà moins aisée. Par contre, pour des grands groupes, les crédits syndiqués sont très difficiles à réaliser en ce moment*". Et un des participants d'évoquer le cas d'une entreprise qui s'est vu soumettre une offre à «550 points de base», alors qu'elle bénéficiait pourtant d'un très bon rating. A croire que la banque ne voulait pas concrétiser son offre…
Et un autre de rappeler le cas récent d'INBEV qui a dû payer une marge très importante pour lever les capitaux dont elle avait impérieusement besoin pour boucler son opération de rachat.
Benoît Marichal ne dit rien d'autre en insistant sur le fait qu'après plusieurs très bonnes années pour l'économie, la crise économique devait arriver. "*Les "gros tickets" sont confrontés à un financement problématique. Or ce sont ces gros chantiers qui tirent et tireront l'économie. Bref, il y a là un gros danger, un risque d'accentuer la crise qui touche l'économie réelle*".
Pierre Gustin se veut très clair et dément la moindre restriction pour les PME. "*L'encours augmente. On est actuellement au-delà des prévisions. Il n'y a pas la moindre consigne de limitation des crédits*". Et de demander aux entreprises de se mettre à la place du banquier. Vu les perspectives conjoncturelles, il est logique, inévitable que l'étude des dossiers se fasse avec plus d'attention, notamment par rapport aux prévisions qui sont parfois annoncées. Il reconnait que beaucoup d'entreprises ont aujourd'hui mis leurs projets d'investissement au frigo, mais attend toujours qu'on lui évoque le cas d'une entreprise (avec un bon projet) qui n'aurait pas son financement. Benoît Marichal confirme que chez Dexia, l'activité de crédit ne s'est jamais arrêtée même au plus fort de la crise. Les équipes n'ont jamais arrêté de travailler.
Même si l'activité a continué, Pierre Mottet s'interroge : "*si les banques analysent un nombre moindre de dossiers (compte tenu de la réduction des investissements planifiés par les entreprises elles-mêmes) et*





4. Léon-Albert Lhoist (Lhoist)

5. Michel Melis (CBC)

6. Philippe Hespel (Fortis)

appliquent les mêmes critères de risque lors de l'analyse de dossiers crédit à des sociétés qui œuvrent désormais dans des marchés beaucoup plus incertains et risqués, il ne peut y avoir qu'une conséquence : une diminution du volume des crédits".

La relation entreprises - banquiers

Dans le même ordre d'idées, le Directeur général de Prayon met en évidence la relation entrepreneur-banquier, de personne à personne et non d'institution à institution. Il tient à souligner "*la qualité des chargés de relation qui ont été frappés de plein fouet par le séisme provoqué par le top management*". Un message qui prend une dimension toute particulière pour Fortis, où "*les équipes de terrain ont permis de passer le cap et ont continué à fonctionner normalement durant une période difficile. On a ressenti un décalage total entre la partie "banque traditionnelle" et le reste des activités*".
Ceci dit, Yves Caprara sent un changement dans la prise de décision dans les comités de crédit. Le terrain semble dépossédé d'une partie de la décision. "*Via nos contacts avec les USA, on sentait depuis 6 mois-1 an arriver le risque d'une détérioration du climat dans le monde financier. En janvier 2008, on a fait le choix d'un nouveau package de financement, avec l'introduction du factoring. Prêter 100 à Prayon, en prêtant 50 sur son nom et 50 sur son portefeuille clients, est peut-être un gage de sécurité pour les banques. Une question : le factoring ne permet-il pas d'augmenter les possibilités de crédit des entreprises ?*"
Et il ajoute même qu'il ne trouve pas scandaleux de payer une augmentation de la marge des banques en Belgique pour se mettre au niveau de celles pratiquées sur d'autres places financières (US par exemple).
Les banquiers abondent dans son sens : une diversification des risques à travers des outils tels que le factoring et le leasing est certainement une solution qui a un avenir.
Thierry Huet a une autre approche. Pour lui, les banques ne vivent pas ce que vivent aujourd'hui les entreprises : "*Ma banque est un fournisseur comme les autres, une ligne de mon compte d'exploitation. Je veux travailler avec elle comme avec WalMart. Je suis pour un Aldi bancaire*". La réponse de Michel Mélis reprend certains arguments: "*il n'y a toujours pas de marché interbancaire aujourd'hui. Et il ne faut pas oublier que pendant des années, les banques ont fait des conditions déraisonnables*".
Pierre Gustin, ajoute que les banques viennent de vivre une époque avec des pertes minimes sur les crédits. "*De 1970 à 2000, la perte moyenne par an sur les crédits était de 0,40 % (loan lost ratio). Sur les 4 dernières années, la perte moyenne était inférieure à 10 centimes. Maintenant, on va revenir au moins au niveau historique de 40 centimes*".
Confirmation autour de la table : le changement des pertes sur les crédits se marque déjà sur les 3 derniers mois de 2008.
C'est l'occasion pour les banques de détailler leur approche. Quand les banques analysent un dossier, elles partent d'une base commune : l'analyse des ratios est plus ou moins similaire. Ensuite, il y a l'étude des collatéraux (avec cette entreprise, est-ce-que je gagne sur le day-to-day ? ou suis-je seulement là pour un crédit ?). Ensuite, il y a le positionnement propre de la banque (trop ou trop peu présente dans un secteur ou l'autre). Et enfin, la concurrence entre les banques : on se bat pour les bons dossiers.

Et les mesures wallonnes ?

Concernant le renforcement des moyens de la Sowalfin et des invests, les banques sont demandeuses pour augmenter la collaboration avec la Sowalfin et les invests.
Pour Léon-Albert Lhoist, le partenariat invests-banques a fait ses preuves. Et les banques aiment avoir un invest partenaire pour sa participation active dans l'entreprise. "*L'externalisation d'une partie du risque via les invests nous intéresse, confirme Michel Melis. C'est une bonne solution dans le climat actuel (en plus du factoring et du leasing) pour retrouver de la sérénité nécessaire. Une relation triangulaire dynamique est souhaitable : l'invest et la banque jouant chacun leur rôle en vue de développer un partenariat durable avec l'entreprise*".
Et Philippe Hespel d'ajouter pour sa part que la fidélité est payante et le sera encore plus à l'avenir : dans un contexte de rareté, on dirige l'allocation disponible vers un client fidèle.







7. Thierry Huet (Desobry)

8. Yves Caprara (Prayon)

Les banquiers sont en revanche plus prudents sur d'autres mesures publiques «*Une intervention de la Sowalfin en amont des banques est délicate, elles n'ont ni le personnel ni l'expérience pour de telles analyses*". Michel Mélis ajoute : "*Et c'est encore plus vrai pour l'octroi de crédit à court terme par les invests. C'est quelque peu irréaliste de penser que les invests, avec leur personnel actuel, puissent faire face*". Pierre Gustin conclut : "*Leur intervention est très positive sur le plan psychologique. Toutefois, au vu des cas rencontrés dans les banques, les montants d'intervention sont probablement trop faibles pour certaines PME. Et puis, ne perdons pas de vue non plus que la Sowalfin octroie en un an les crédits qu'une banque octroie en un jour*".

Moyen et long terme

Question centrale pour l'avenir : quel sera le taux de crédit. Les banques sont d'avis que l'argent ne sera pas en soi plus cher (cfr taux BCE), mais la marge des banques sera plus élevée. "*Il faut veiller à ne pas tuer l'activité de crédit. Pour maintenir l'activité de crédit, il faut qu'elle soit rentable pour les banques sur le long terme. S'il y a trop de pertes crédit ou trop de concurrence qui écrase les marges, on abandonne !*"
Et tous de s'accorder sur un point : ce serait une bonne chose si la BCE baissait encore son taux directeur. L-A Lhoist identifie un point positif à ce tsunami bancaire : les banques vont se recentrer sur leur métier de base. "*Ce que veulent les entreprises ? Que les banques ne se laissent pas distraire par des activités plus rémunératrices !*"
Yves Caprara pointe d'autres responsabilités : celle des media, dans la psychose face à la crise économique et financière. "*Aujourd'hui les gens ont retrouvé du pouvoir d'achat. Ils doivent dépenser et ne pas thésauriser. En particulier la jeune génération, moins touchée par la crise et moteur pour l'avenir. L'UWE doit faire passer ce message !*" Pas faux, enchaîne Thiery Huet, "*mais ce n'est pas si simple. Il y a eu une perte d'épargne importante*".
Les entrepreneurs ne manquent pas de pistes alternatives pour sortir de la crise. Thierry Huet toujours : "*en cas de difficulté dans le secteur bancaire, le meilleur "crédit" n'est-il pas l'autofinancement. Si on réinvestit dans l'entreprise, ne pourrait-on pas diminuer l'ISOC ? Il ne faut pas perdre de vue que les 20% d'imposition dont on parle, c'est un taux moyen. Pour une grande majorité d'entreprises et surtout les PME, on est largement au-dessus, autour des 35%. Or, en maintenant les profits réalisés dans l'entreprise, on gonfle ses fonds propres. Des fonds propres auxquels on reproche souvent d'être trop réduits. Pourtant, en les gonflant, on a un effet levier pour l'autofinancement et aussi une capacité à s'endetter beaucoup plus importante. En mettant en place un tel dispositif, on aide donc vraiment l'entreprise à réinvestir en situation de crise*".
Pour Vincent Reuter, l'UWE est parfaitement dans son rôle en faisant passer le message de l'augmentation du pouvoir d'achat et celui de l'intérêt de diminuer l'ISOC s'il y a réinvestissement. Sans pour autant être trop négatif sur le plan de relance wallon, qui peut aider à ramener la confiance. Pierre Mottet réclame des mesures pour favoriser l'accès à l'Equity aux entreprises, pour qu'elles puissent se mettre à l'abri des aléas des banques. Il ajoute : "*Dans la crise actuelle, on l'a constaté : plus les banques sont grandes, plus les pertes sont grandes. Et aujourd'hui, en ces temps difficiles, le processus de consolidation au niveau européen voire mondial veut reprendre. On aura encore moins de quartiers généraux en Belgique, et donc moins de soutiens personnalisés des banques*". Il évoque par exemple la problématique des crédits à l'exportation. Sur ce point, IBA sent que les centres de décision ne sont plus en Belgique. Et ne veut pas que s'installent les conditions qui le pousseraient peut-être un jour à devoir réfléchir à une "*délocalisation pour raison bancaire*". Pierre Gustin les veut rassurant, mais sans convaincre Pierre Mottet : "*la mondialisation est un fait acquis. La perte des centres de décision en Belgique n'est pas nouvelle, on perd certaines choses, mais on en a gagné beaucoup d'autres ! Par exemple les liaisons internationales facilitent la vie des entreprises en matière d'implantation à l'étranger*". En outre, à entendre les banques, une grande entreprise belge sera au mieux moyenne à l'échelle internationale. Dossiers et entreprises belges seront donc probablement toujours trop petits pour être tranchés dans les centres de décisions éloignés. Le management local aura donc toujours sa marge de manœuvre locale.

Pour l'avenir, Michel Melis évoque les conséquences de Bâle II. Avec ces nouvelles règles, les banques vont pouvoir mieux différencier leur offre en fonction du rating de l'entreprise (le rating définira les exigences de fonds propres dans le chef des banques). Conséquence : le crédit sera plus facile pour les très bonnes entreprises. Pour les autres entreprises, on exigera probablement plus de garanties et des marges plus élevées. A nuancer, selon Pierre Gustin : "*le jeu de la concurrence fait qu'on finance malgré tout à des conditions intéressantes les projets un peu moins bons*".
En résumé, les banquiers prédisent une plus grande différenciation, on ne va pas vers une réduction drastique des marges. D'autant plus qu'elles reconnaissent être parties sur des marchés "*exotiques*" car leur core business, notamment en Belgique, n'était plus assez rentable. Leur business model va donc changer, les relations avec les entreprises aussi.
Du côté des entreprises, c'est clairement une augmentation des fonds propres qui est la solution la plus solide pour s'éviter les aléas du crédit bancaire. ■

GARANTIR AUX ENTREPRISES L'ACCÈS AU CRÉDIT

Le Gouvernement wallon a un Plan "Crunch"

D'un côté des entreprises angoissées à l'idée de voir se tarir la source du crédit bancaire. De l'autre des institutions financières en crise. Au centre, des autorités publiques qui ont compris qu'elles détenaient des instruments capables d'apaiser quelque peu les tensions et de faciliter le dialogue entre les entrepreneurs et le monde bancaire. Focus sur les mesures wallonnes.

par Virginie Louis

Le Gouvernement wallon a mis sur pied un Plan "Crunch".
Son objectif : apporter des solutions aux entreprises wallonnes, avec des besoins de trésorerie et/ou de financement de projets d'investissement, et qui ne trouvent actuellement pas de réponses suffisantes auprès des organismes bancaires. *Sa méthode :* renforcer les outils financiers publics régionaux, la Sowalfin en tête.

La Sowalfin confirmée dans son rôle de facilitateur/médiateur du crédit pour les PME

Lorsqu'une PME ne parvient pas à boucler un financement, il revient maintenant à la Sowalfin la charge de réunir les diverses parties – PME, banques sollicitées et éventuellement invest/structure d'accompagnement – afin de construire un montage financier adéquat. Cette intervention de la Sowalfin, plus en amont dans les dossiers, est aussi une piste pour tenter d'objectiver les tensions actuelles entre entreprises et banques.

Deux outils financiers court terme pour rencontrer les besoins de liquidité

- Jusqu'à présent, la Sowalfin ne pouvait garantir que les nouvelles lignes CT, ainsi que les majorations de lignes existantes. Dorénavant, la Sowalfin peut garantir le renouvellement des lignes de crédit existantes à concurrence de 50%.
- Les invests sont exceptionnellement autorisés à rencontrer les besoins de trésorerie des PME via un mécanisme de crédit CT, pouvant bénéficier d'une garantie de la Sowalfin.

Un élargissement de l'action des invests pour financer les projets des entreprises

Dans le cadre de leur mission classique, les invests sont autorisés à couvrir une quotité de 75% des besoins pour investissement des entreprises, au lieu de 50%. Cette prise de risque supplémentaire bénéficie d'une garantie de 50% de la Sowalfin.

Des mesures spécifiques pour les grandes entreprises...

A l'instar de ce qui se fait pour les PME via la Sowalfin, les grandes entreprises peuvent désormais bénéficier d'un mécanisme de garantie, via une filiale spécialisée de la SRIW.

... Et pour les entreprises exportatrices

La Sofinex peut garantir les crédits des entreprises, contactés pour financer le développement d'activités exportatrices ou la réalisation d'investissements à l'étranger.

Faciliter l'accès au crédit bancaire d'une part, soutenir le capital-risque d'autre part

Le secteur du capital-risque est également ébranlé par la crise financière. Dans le chef du Gouvernement wallon, l'idée a ainsi germé de soutenir le capital-risque privé, en créant une **caisse d'investissement de Wallonie**. Celle-ci sera financée par un appel à l'épargne publique. La caisse co-investira dans les entreprises, aux côtés des groupes SRIW et Sowalfin. Les modalités précises restent à définir, pour un lancement programmé en avril 2009.



© Belpress

VOTRE ENTREPRISE A BESOIN DE FINANCEMENT BANCAIRE ?

Votre PME est actuellement à la recherche de financement bancaire et :
- vous êtes confrontés à des difficultés dans vos démarches auprès des banques ;
- vous êtes intéressés par les nouveaux produits financiers proposés dans le cadre du Plan "Crunch" ;
- vous souhaiteriez obtenir des informations complémentaires ;

N'hésitez pas à contacter la Sowalfin (www.sowalfin.be)

Ils peuvent également vous aider...
- Votre invest local ;
- La Sofinex (www.sofinex.be);
- La Société Régionale d'Investissement de Wallonie (SRIW) (www.sriw.be).

FINANCEMENT DES ENTREPRISES

Pas de risque de factoring crunch !

Produit méconnu, coût élevé, formule réservée aux grandes entreprises, impact négatif en termes d'image auprès des clients et perte de contact avec eux, maîtrise insuffisante du risque, lourdeur administrative, perte de temps, etc. Voilà les clichés contre lesquels le factoring lutte depuis des années. Notre table ronde sur le crédit crunch l'a encore confirmé.

par Yves-Etienne Massart

Une lutte que mène le secteur bancaire avec succès, manifestement, car le secteur ne s'est jamais aussi bien porté. Avec la crise qui s'est abattue et les négociations sur les délais de paiement qui s'enchaînent, la gestion de poste est un enjeu vital, stratégique.
C'est une évidence pour tout CEO ou directeur financier, mais cette évidence s'impose aussi à toute personne dotée d'un minimum de bon sens: les entreprises sont souvent obligées d'accorder à leurs clients des délais de paiement. Et 2009 ne fera pas exception, bien au contraire. Avec tous les risques que cela entraîne pour les trésoreries. Pour financer ce décalage, le factoring s'impose comme l'une des solutions les plus pratiques.

Le fondement légal du factoring en Belgique se trouve dans la loi sur l'endossement des factures du 25 octobre 1919, modifiée par la loi du 6 juillet 1994, qui stipule que toutes les factures sont remises au "factor" sur base d'une cession de créance.
En outre, la convention d'UNIDROIT (Institut International pour l'Unification du Droit Privé) adoptée en 1990 par la Belgique reconnaît l'importance d'adopter des règles uniformes afin de faciliter l'affacturage international.
Le secteur s'accorde pour reconnaître que le factoring est intéressant pour toute entreprise qui facture pour au moins 250.000 € (certains préfèrent dire 350.000 €) par an et qui accorde jusqu'à un délai de paiement de maximum 120 jours. Principales visées par le factoring: les entreprises en croissance rapide et qui doivent donc pouvoir disposer constamment des moyens financiers nécessaires pour soutenir, accompagner et gérer leur croissance.

Tout est prévu

Mais les entreprises en forte croissance ne sont pas les seules à avoir intérêt à explorer cette piste. D'autres motivations peuvent intervenir pour inciter à réfléchir à l'option factoring. Notamment lorsqu'une part importante du fonds de roulement est mobilisée dans le poste "créances", lorsque naît le besoin d'outsourcing de la gestion des débiteurs ou encore quand l'entreprise souhaite une couverture intégrale contre le risque d'insolvabilité.
Mais ce n'est pas tout: la nature même des activités peut avoir son influence. Le fait d'être actif dans un secteur à caractère saisonnier, d'être tourné de manière importante vers l'export sans pour autant disposer des ressources ou de temps pour régler des problèmes juridiques ou linguistiques à l'étranger.

Les avantages de la formule? Les sociétés de factoring sont unanimes pour mettre en avant la couverture optimale offerte. En ligne de mire : l'aspect



LE FACTORING EN PRATIQUE

- Sur le plan juridique, le factoring (ou l'affacturage) est un contrat par lequel un établissement de crédit spécialisé (appelé factor) achète ferme les créances détenues par un fournisseur (appelé vendeur) sur ses clients (appelés acheteurs ou bénéficiaires de services) et ce moyennant rémunération
- L'opération consiste donc pour le fournisseur à céder (au factor) ses factures. Celui-ci, en échange, lui consent une avance correspondant au montant des créances cédées, moyennant déduction des intérêts et commissions.
- Le vendeur accorde au factor l'exclusivité du factoring de toutes ses créances et le factor se charge de l'encaissement des créances.
- En cas d'impayés, le risque est assuré par le factor qui ne peut se retourner contre le vendeur.

LES ENTREPRISES SONT SOUVENT OBLIGÉES D'ACCORDER À LEURS CLIENTS DES DÉLAIS DE PAIEMENT.



"couverture contre l'insolvabilité". Dans ce cas, les entreprises de factoring effectuent une analyse aussi bien de la solvabilité des prospects que des clients existants de la société qui les consulte. Pour chacun d'entre eux, l'analyse de solvabilité va déboucher sur la détermination d'une limite de crédit. Pour déterminer ces limites de crédit, le factor se base sur toute l'information financière du marché ainsi que sur l'expérience de paiement des clients (les vôtres, dans ce cas) envers d'autres fournisseurs qui sont factorés chez eux.
Mais le travail du factor ne s'arrête pas là: la phase de suivi de ces clients va se dérouler de manière permanente, "*ce qui permettra ainsi de vous avertir à temps si cela va moins bien avec l'un d'entre eux.*" *Et tout est prévu: "En cas de non-paiement pour cause d'insolvabilité, nous vous indemnisons 100 jours après l'échéance de votre facture. Nous vous payons donc 100% du montant, TVA incluse, pourvu que l'encours ouvert soit inférieur ou égal à la limite de crédit accordée.*"

En deux postes

Mais le factoring peut aussi s'avérer utile pour améliorer le cashflow. C'est ce que le secteur appelle l'option "financement", dans laquelle la société de factoring finance immédiatement jusqu'à 85% des factures impayées. Avantages: la flexibilité et le fait que ce crédit est disponible dès le moment de la cession des factures, pour le seul montant sollicité ni plus, ni moins. De quoi permettre aux entreprises de profiter à tout moment des liquidités suffisantes. Ce crédit peut épouser la courbe de croissance, sans plafond. Il n'est donc pas nécessaire de régulièrement renégocier la ligne de crédit.

Une des questions centrales est celle du coût. Quand des avances sont concédées, l'entreprise ne paie des intérêts que sur le montant effectivement utilisé. Si à l'un ou l'autre moment, ces liquidités ne s'avèrent plus nécessaires, il n'y a pas d'intérêts à payer. Ceci dit, il est bon de savoir que le coût du factoring se ventile en deux postes: tout d'abord le droit de factoring, qui n'est rien d'autre qu'une commission sur le montant des factures. Il constitue la rémunération pour l'ensemble des prestations de services telles que l'administration des débiteurs, la gestion, l'analyse du risque, la couverture contre l'insolvabilité, etc.
Quelle que soit la société de factoring, le montant du droit de factoring est déterminé sur bases d'éléments tels que le chiffre d'affaires, le nombre de factures, la valeur moyenne des factures, le secteur d'activité, la qualité et la répartition du portefeuille client, les pays à l'export, bref tout ce qui touche au risque. A ce premier droit s'en ajoute un autre, le droit supplémentaire de factoring, qui représente l'intérêt sur les sommes prélevées. Cet intérêt est comparable au coût du crédit bancaire à court terme.

Sauver les apparences

Les entreprises de factoring ne manqueront pas d'insister sur une autre dimension: le "suivi des débiteurs". Dans ce cas d'espèce, le factoring devient alors une belle opportunité pour maximiser l'efficacité. "*En confiant l'administration des débiteurs à des spécialistes, vous libérez des gens et des moyens qui peuvent être consacrés au développement de votre activité principale. Faites le compte et voyez combien vous pouvez épargner en coûts de personnel et créances douteuses.*" Et, ce qui ne gâche rien, ce dispositif lève une des autres craintes par rapport à la relation commerciale. Les contacts avec les clients restent purement commerciaux puisque la facturation est suivie par un "département externe". Une position de repli ou de camouflage parfois bien pratique pour sauver les apparences. ■



FACTORING OU ASSURANCE-CRÉDIT ?

Grâce à l'assurance-crédit, l'entreprise peut se protéger jusqu'à 100% contre les clients insolvables. Le factor fait fonction de courtier pour conseiller dans le choix d'un partenaire d'assurance-crédit et négocier les modalités de police les plus intéressantes en tenant compte des spécificités de l'entreprise. Une assurance-crédit est généralement exigée par la banque en cas d'octroi d'avances.
Le factoring s'adresse notamment aux entreprises en pleine expansion ou en restructuration, qui ne disposent plus, par exemple, de suffisamment de personnel pour suivre efficacement leurs débiteurs, ainsi qu'aux entreprises qui souhaitent se prémunir contre l'insolvabilité sans devoir surveiller de près la santé financière de leurs clients.

LE FACTORING : CE QU'IL FAUT RETENIR

- une garantie contre la défaillance d'un débiteur, avec une couverture à 100% des impayés, après agrément, et surtout dans le cas d'affacturage sans recours, formule la plus développée.
- la gestion du compte client : la facturation, les envois de notification aux débiteurs-cédés, l'encaissement des sommes correspondant aux paiements des factures, mais aussi la gestion au quotidien du compte courant.
- le recouvrement des créances, avec les relances sur retard de paiement de factures et les procédures contre les débiteurs-cédés indélicats (pouvant aller jusqu'à la procédure judiciaire).
- le financement, à effectuer par le factor sous forme de virement ou de chèque, au titre d'une avance de tout ou partie des créances.
- la prévention des impayés, qui s'effectue par évaluation des risques.



Retrouvez sous cette rubrique tout ce qui fait "la vie" de l'Union Wallonne des Entreprises : ses études, les événements importants qui jalonnent son existence, ses actions de terrain, ses prises de position, ses "*coups de colère*" aussi... En bref, tous ses combats au profit des entreprises wallonnes.



03-06/2009
27e Cycle de Gestion de l'Environnement en Région wallonne
Contact : epm@skynet.be

03/03/2009 - LIÈGE
CréaWal "Créativité"
Contact : didier.paquot@uwe.be

12/03/2009 - WAVRE
Groupe de travail "Politique sociale" de l'UWE
Contact : thierry.devillez@uwe.be

26/03/2009 - WAVRE
Groupe de travail "Environnement" de l'UWE
Contact : andre.lebrun@uwe.be

01/04/2009 - WAVRE
Groupe de travail "Recherche" de l'UWE
Contact : didier.paquot@uwe.be

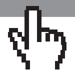
21/04/2009 - GENVAL
2e Forum du Développement Territorial
Contact : andre.lebrun@uwe.be

22/04/2009 - WAVRE
Conférence de Presse "Point conjoncturel"
Contact : didier.paquot@uwe.be

23/04/2009 - BRUXELLES
Forum "JUMP" (www.forumjump.be)

24/06/2009 - WAVRE
Conférence de Presse "Etudes sur la Situation de l'Entreprise en Wallonie"
Contact : didier.paquot@uwe.be

Retrouvez tous les détails de ces événements sur www.uwe.be (rubrique "Agenda")



Un administrateur UWE à la tête de l'AWEX

Le Gouvernement wallon, en sa séance du 27 novembre 2008, a nommé **Dominique Godin**, CEO de l'entreprise textile Traitex et Administrateur UWE, à la présidence de l'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers (AWEX) pour un mandat de deux ans. A la tête d'une entreprise portée à 99% sur l'exportation (pour ses draps de billard notamment) on peut dire que le nouveau Président ne s'engage pas en terre inconnue !
"L'exportation est un élément essentiel de notre avenir économique, explique Daniel Godin dans une interview accordée à nos confrères de L'Echo lors de son investiture : *notre marché est trop petit pour en vivre. Et si on veut rester performant et concurrentiel, il faut développer l'export".*
Rappelons par ailleurs que l'UWE dispose de deux sièges au Conseil d'Administration de l'AWEX, le second mandat étant assuré par Jean-Jacques Westhof, Directeur du Département *"Relations internationales et Commerce extérieur".* ■

1. Le nouveau Président de l'AWEX, dont la société est portée à 99% sur l'exportation, entend bien changer les mentalités vis-à-vis de l'internationalisation, des PME notamment.



Fédérations sectorielles associées à l'UWE : et de 20 !

Ces deux derniers mois, trois nouvelles fédérations sectorielles ont conclu avec l'UWE des conventions de partenariat : FEDIS, ORI et UPSI.

- La Fédération belge de la Distribution (Fedis) représente les petits, moyens et grands magasins (gros et détail), les chaînes de magasins, les supermarchés et les hypermarchés. En Belgique, la distribution occupe 400.000 personnes, dont 300.000 salariés et 100.000 indépendants et représente 11% du produit national brut.
- L'Organisation des Bureaux d'Ingénieurs-conseils, d'Ingénierie et de Consultance (ORI) représente 80 bureaux d'ingénierie et consultance, grands et petits, qui emploient approximativement 7.000 travailleurs, en Belgique comme à l'étranger.
- L'Union Professionnelle du Secteur Immobilier (UPSI) regroupe les promoteurs-constructeurs, lotisseurs et investisseurs immobiliers de Belgique. Ceux-ci réalisent des milliers de logements par an et des dizaines de milliers de m^2 de bureaux et de surfaces commerciales. Leurs activités sont estimées à 10% du produit national brut.

Ces trois organisations rejoignent ainsi les 17 autres fédérations sectorielles associées à l'UWE : Agoria, Assuralia, la Confédération de la Construction wallonne, Cobelpa, Essenscia Wallonie, la Fédération belge de la Brique, Febelcem, Febiac, Federgon, Fediex, Fedustria, Fege, Fetra, Fevia Wallonie, la Fédération de l'Industrie du Verre, la Fédération pétrolière belge et le Groupement de la sidérurgie. ■



1. La création et le développement des entreprises et l'emploi/formation alimentaient les débats autour de Guy Milcamps.

2. Joëlle Milquet a été confrontée à la problématique du financement par fonds propres des entreprises en Wallonie.

3. Dimitri Fourny a entendu les attentes des entreprises en matière de finances régionales et de mobilité.

Elections régionales de juin 2009 : l'UWE en campagne !

Une dizaine d'entrepreneurs locaux, le Président de la Commission Economie du parlement wallon **(Guy Milcamps)**, l'Administrateur délégué de l'UWE, la Présidente de l'UCM, il n'en fallait pas plus pour donner avec éclat le coup d'envoi, le 14 novembre aux Etablissements Ronveaux à Ciney, du "Tour de Wallonie" de l'Union Wallonne des Entreprises dans la perspective des élections régionales. Objectif : confronter les attentes du monde des entreprises aux réponses ou pistes de réponse des mandataires politiques. Avec, au final, une version définitive du mémorandum UWE-UCM à présenter aux partis quelques mois avant les élections de juin 2009. Deux autres rencontres ont également eu lieu en 2008 : le 21 novembre à la Bourse de Bruxelles (Euronext) avec la Présidente du CDH **Joëlle Milquet** et le 4 décembre chez Exxonmobil avec le député **Dimitri Fourny**. Les rencontres se poursuivent en 2009 : le 30 janvier, les 13 et 20 février et les 5, 6 et 13 mars. Vous pouvez retrouver les comptes-rendus de chaque rencontre sur www.uwe.be. ■

Grand Prix Wallonie à l'Exportation : l'UWE à l'honneur !

La 11e édition du Grand Prix Wallonie à l'Exportation revêtait un caractère particulier : 10 prix et mentions, et non 8 comme prévu par le règlement, ont été décernés. Une de ces récompenses supplémentaires était remise à l'occasion des 10 ans de la Cellule Marketing international de l'UWE. Objectif : primer une société, qui a pu notoirement développer ses exportations au travers des activités de cette structure, créée par l'Union wallonne des Entreprises en 1998. C'est la PME liégeoise **CPL Industrie**, spécialisée dans les activités mécaniques (voir l'interview de son Directeur, Jean-Marie Moulin, sur www.dynamismewallon.be) qui a remporté cette distinction. Les autres lauréats du Grand Prix Wallonie à l'Exportation sont : **GSK** (mention exceptionnelle du jury), **Ensival Moret** (grande exportation), **Auriga International** (Europe) **Automatic System, CP Bourg, Thalès Alenia, Truflo Roma** (Prix Wallonie à l'Exportation), **Concept & Forme** (prix "coup de pouce"), **Croc'in** (Mention «Jeunes»). ■

1. CPL Industrie, représentée par son Directeur Jean-Marie Moulin (au centre), a remporté le prix spécial remis à l'occasion des 10 ans de la Cellule Marketing International de l'UWE.

2. Les organisateurs avaient mis les petits plats dans les grands pour célébrer la fibre exportatrice de nos entreprises.

3. Les lauréats 2008 du Grand Prix Wallonie à l'Exportation.

Soyez de ceux qui comptent.

En ces temps de panique financière et de mouvements rapides des marchés, l'information est plus que jamais capitale. Mais seule compte l'information pertinente : juste et au moment opportun. Qu'il s'agisse des plus grandes places économiques ou de votre propre argent, L'Echo vous procure l'information qui vous rend plus avisé. Et ça, ça compte.



Abonnez-vous dès aujourd'hui à L'Echo et économisez 36% sur le prix en librairie.

Comme cadeau de bienvenue, vous recevrez deux bouteilles de Château Chasse-Spleen 2006. Surfez sur www.lecho.be/vin ou appelez le 0800/55 050.



Les investissements sont créateurs d'emploi

Eric Domb s'est félicité de l'invitation lancée par Guy Quaden aux banques à faire un geste. Les marges à court terme des banques sont trop élevées et cela rend les crédits trop chers. Conséquence, les investissement sont reportés et les consommateurs rechignent à dépenser. Eric Domb l'a aussi rappelé : "Nous n'avons pas choisi la crise qui nous arrive, mais nous disposons d'une marge de manœuvre pour réagir". L'occasion, pour le Président de l'UWE, de lancer un appel aux partenaires sociaux pour fumer ensemble le calumet de la paix et dépasser les clivages idéologiques. "Le progrès économique est aussi lié au progrès social". ■

(Source : La Libre Belgique, 27 janvier 2009)

Les patrons wallons "serrent les fesses"

Alors que les dernières prévisions de la Commission européenne anticipent une croissance négative de 1,9% pour la Belgique cette année, les patrons s'attendent à vivre des mois très difficiles. "Tout le monde serre les fesses, a reconnu Eric Domb. Les patrons de PME, qui constituent l'essentiel du tissu économique wallon, mais aussi les patrons des grandes entreprises qui pèsent près de 20% de l'emploi et qui sont probablement ceux qui seront soumis aux plus lourdes menaces dans les prochains mois". ■

(Source : L'Echo, 27 janvier 2009)

Pas de patrons wallons à Davos ?

A part les patrons des toutes grandes entreprises, Eric Domb ne voit pas bien ce qu'iraient faire à Davos les entrepreneurs wallons. "Leur place est sur le terrain, auprès de leurs équipes, pour les motiver et trouver avec elles les meilleurs moyens de sortir de la crise. Le quotidien des dirigeants d'entreprise wallons, c'est la gestion de leur PME, les comptes, les marges, la prospection, la relation avec clients et fournisseurs, pas les grands débats qui influent sur l'avenir de la planète". C'est ici, sur le terrain, plutôt qu'à proximité des pentes enneigées, que se joue l'avenir de l'entreprise qu'ils ont créée. ■

(Source :Bel-RTL, 28 janvier 2009)

Enseignement-entreprises : des intérêts communs !

En ce début d'année, c'est l'occasion pour Vincent Reuter de rappeler que "plus que jamais l'enseignement secondaire est une priorité, notamment au vu des attentes des entreprises". Pour l'Administrateur délégué de l'UWE, l'école est un ascenseur social, "or, avec 8.000 à 9.000 jeunes qui sortent chaque année du circuit de l'enseignement sans diplôme et avec 50% de demandeurs d'emplois sans diplôme de l'enseignement secondaire, on doit se poser des questions". ■

(Source : l'Entreprise et l'Homme, janvier 2009)



Les entreprises continuent d'engager !

Bien sûr, il ne s'agit pas, partout, de créations nettes d'emploi, mais Vincent Reuter tient à délivrer un message d'espoir, à ceux qui sont sur le marché du travail, à ceux qui perdent leur emploi et encore plus aux jeunes qui pourraient s'imaginer que leur avenir est bouché. "Chaque jour, des entreprises continuent d'engager de nouveaux collaborateurs. Et puis, on va inévitablement sortir de cette crise, il y aura donc de nouveau des opportunités d'emploi plus nombreuses à l'avenir". ■

(Source : Bel-RTL)

La crise, j'ai décidé de ne pas y participer !

Lors de la rentrée économique de Trends-Tendances, Didier Paquot reprend à son compte une citation du fondateur de Wal-Mart, qui se veut le reflet d'une attitude, qui est aussi celle de l'UWE, bien consciente que beaucoup d'entreprises n'ont pas le choix de participer ou non à la crise. "Il faut de l'audace, il faut avancer, réaliser les bons équilibres entre entrepreneurs et financiers. Et puis ce n'est pas parce qu'il y a récession que tout potentiel disparaît". Didier Paquot souligne également que "les entreprises sont mieux armées qu'avant : beaucoup d'entreprises ont tiré les leçons de la crise de 2001". ■

(Source : Trends-Tendances, 22 janvier 2009)

LES SUITES DU DÉCRET LUTGEN

Le séminaire "Sols" de l'UWE fait salle comble !

350 personnes, soit plus de 300 entreprises représentées : au-delà de la réussite de l'organisation, les chiffres parlent d'eux-mêmes : la journée d'étude du nouveau décret "sols" organisée par l'UWE répondait à une véritable attente des entreprises wallonnes.

par Yves-Etienne MASSART

Le Ministre Benoît Lutgen ne s'y est pas trompé, consacrant plus d'une heure et demie à expliquer aux entreprises et à la presse les enjeux de "son" décret. Un décret aux objectifs clairs : la certification de la qualité des sols lors de toute transaction immobilière (cession d'un terrain), l'information des opérateurs, la mise au pont de procédures claires, transparentes et connues de tous en matière de dépollution des sols et, enfin, le développement des partenariats public-privé pour accélérer les dépollutions. En ligne de mire, 6.000 sites, dont 37 ont été déclarés prioritaires et où le travail a commencé. Des sites souvent idéalement situés qui, une fois dépollués, pourront être libérés pour l'installation de nouvelles activités. De quoi intéresser les investisseurs.

Mais le décret concerne aussi les entreprises en activité qui, tous les vingt ans, doivent demander le permis d'environnement synonyme de sésame pour la poursuite de leurs activités. L'assainissement de leur site ou la préservation de sa qualité devient un enjeu très concret. Rien que pour l'assainissement des sites orphelins en Région wallonne, il faut prévoir de trois à quatre milliards d'euros..

La nouvelle réglementation a un avantage déterminant : elle offre la sécurité juridique tant recherchée par les entreprises et qui a avait été mise à mal par un arrêt de la Cour de justice qui assimilait les sols pollués à des déchets. L'occasion pour l'UWE de rappeler qu'elle était demandeur d'une législation spécifique sur les sols distincte de la législation déchets. Une législation spécifique sols permet une approche basée sur les risques. Le décret met fin à une situation de vide juridique pour les entreprises liée à la non entrée en vigueur du décret du 1er avril 2004. Le décret fixe des normes claires quant à la qualité des sols. *"Bien sûr, il n'est pas parfait, reconnaît Vincent Reuter. Toutes les demandes de l'UWE n'ont pas été rencontrées (assainissement mis à charge du propriétaire innocent si pas de responsable identifié en amont de la cascade, sévérité de normes par rapport aux régions et états voisins, ...), mais l'heure n'est plus à la contestation aujourd'hui".*

L'enjeu des sols est de taille : vu l'importance du passé industriel wallon et les montants financiers en jeu. *"Il y a donc un intérêt, pour les entreprises, à procéder sans tarder aux recherches documentaires qui permettront de démontrer le cas échéant le caractère historique de la pollution"*, a rappelé Vincent Reuter. Le Ministre Lutgen semble l'avoir entendu : une dizaine de personnes va prendre en charge la base de données de l'état du sol wallon. ■

LA NOUVELLE RÉGLEMENTATION A UN AVANTAGE DÉTERMINANT : ELLE OFFRE LA SÉCURITÉ JURIDIQUE.





ET MAINTENANT ?

"Quand on voit l'enjeu financier du décret sols, comment voudriez-vous que l'Union Wallonne des Entreprises ne s'y intéresse pas ?" De quoi justifier, pour Vincent Reuter, Administrateur délégué de l'UWE, la mise sur pied de ce séminaire qui sera peut-être suivi par d'autres dans la même thématique.
Le point de départ, c'est le cadre juridique des dispositions du décret, qui offrent une sécurité aux entreprises et précisent ce qui les attend en matière de pollution et de dépollution. Pour l'Union Wallonne des Entreprises, il faut sensibiliser les entreprises et les aider. L'action de la Cellule des Conseillers en Environnement de l'UWE en 2009 sera orientée vers la thématique sols : actions de sensibilisation, mise à jour du site **www.decretsols.be** et aide en ligne (FAQ, ...). Le contact avec le terrain nous permettra d'évaluer le texte dans 2-3 ans et d'éventuellement l'adapter.

L'ITINERA INSTITUTE EN CONFÉRENCE À L'UWE

Le grand retour de l'Etat !

Pour se faire entendre d'un auditoire de chefs d'entreprise à une réunion de l'UWE, il y a certainement entrée en matière moins risquée qu'un titre pareil ! Mais Jean Hindriks, cheville ouvrière de l'Itinera Institute sait manifestement ménager ses effets.

par Yves-Etienne MASSART

Lorsqu'il parle de retour de l'Etat, ce n'est pas un appel qu'il lance, c'est juste un constat. Celui de l'intervention des Etats dans les différents plans de relance économiques dans les pays européens. Et s'il devait lancer un appel, ce ne serait pas au retour de l'Etat, mais pour un meilleur Etat.
Jean Hindriks a aussi la casquette du professeur d'université, tant à l'UCL qu'à la KUL. C'est donc avant tout sur base de faits que se nourrit son travail de réflexion : faits, documents, chiffres.
De quoi soumettre l'ensemble du secteur public belge à un check up complet, aussi bien au niveau fédéral qu'au niveau régional. Le constat est sans appel : *"les performances du secteur public sont décevantes"*. Certains iraient jusqu'à dire que la réforme Copernic s'est noyée avant même d'avoir appris à nager. Et pourtant, on en avait promis monts et merveilles... Jean Hindriks nuance et rappelle que sur le terrain il y a de véritables réussites.



Ceci dit, les chiffres sont là, *"implacables : malgré un niveau de dépenses et d'emplois publics les plus élevés de l'OCDE, les résultats ne suivent pas. Les défis ne manquent pas, ils représentent aussi autant d'opportunités. Exemple le plus marquant, a pyramide des âges dans la fonction publique"*.
Nos fonctionnaires sont plus âgés (un sur trois a plus de 50 ans) que partout ailleurs, une grande partie d'entre eux partira donc prochainement à la pension. On parle d'ici à 2018, de plus de 40% de fonctionnaires mis à la retraite. C'est dès aujourd'hui qu'il faut repenser, redimensionner, réorganiser, redévelopper la fonction publique de demain.
Itinera ouvre plusieurs pistes, mais suit un seul fil rouge : identifier et promouvoir des idées de réformes, pour faire certainement autrement et tout aussi certainement mieux. D'autres pays obtiennent de bien meilleurs indicateurs avec la moitié de fonctionnaires en moins. Sont-ils pour autant trop nombreux ? Itinera refuse les raccourcis, car il y a plusieurs grilles de lecture. Ce qui est incontestable, c'est qu'ils coûtent cher, cher au budget de l'état. Par habitant, le nombre de fonctionnaires explose les statistiques européennes : sur 100 habitants, 13 travaillent dans le secteur public (dans le sens le plus large du terme). Le chiffre est même en hausse, alors qu'il est en baisse partout ailleurs.... Et 13 habitants sur 100, c'est en gros un travailleur sur trois !
Pour cette "Think Tank", au-delà du coût, il y a plus fondamental comme enjeu : la qualité de l'Etat. *"Quelque chose ne tourne pas rond !"*, précise Jean Hindriks. *"En dépit de la taxation, du volume des effectifs et de la régulation, notre classement ne peut pas ne pas interpeller. Huitième sur quinze dans l'Europe des 15, c'est peut-être le milieu de classement, mais c'est surtout un mauvais résultat.*



En savoir plus :
www.itinerainstitute.org.
Pour consulter le livre de Jean Hindriks :



Lorsqu'il parle de retour de l'Etat, ce n'est pas un appel qu'il lance, c'est juste un constat. Celui de l'intervention des Etats dans les différents plans de relance économiques dans les pays européens. Et s'il devait lancer un appel, ce ne serait pas au retour de l'Etat, mais pour un meilleur Etat.
Jean Hindriks a aussi la casquette du professeur d'université, tant à l'UCL qu'à la KUL. C'est donc avant tout sur base de faits que se nourrit son travail de réflexion : faits, documents, chiffres.
De quoi soumettre l'ensemble du secteur public belge à un check up complet, aussi bien au niveau fédéral qu'au niveau régional. Le constat est sans appel : *"les performances du secteur public sont décevantes"*. Certains iraient jusqu'à dire que la réforme Copernic s'est noyée avant même d'avoir appris à nager. Et pourtant, on en avait promis monts et merveilles... Jean Hindriks nuance et rappelle que sur le terrain il y a de véritables réussites.
Ceci dit, les chiffres sont là, *"implacables : malgré un niveau de dépenses et d'emplois publics les plus élevés de l'OCDE, les résultats ne suivent pas. Les défis ne manquent pas, ils représentent aussi autant d'opportunités. Exemple le plus marquant, a pyramide des âges dans la fonction publique"*.
Nos fonctionnaires sont plus âgés (un sur trois a plus de 50 ans) que partout ailleurs, une grande partie d'entre eux partira donc prochainement à la pension. On parle d'ici à 2018, de plus de 40% de fonctionnaires mis à la retraite. C'est dès aujourd'hui qu'il faut repenser, redimensionner, réorganiser, redévelopper la fonction publique de demain.
Itinera ouvre plusieurs pistes, mais suit un seul fil rouge : identifier et promouvoir des idées de réformes, pour faire certainement autrement et tout aussi certainement mieux. D'autres pays obtiennent de bien meilleurs indicateurs avec la moitié de fonctionnaires en moins. Sont-ils pour autant trop nombreux ? Itinera refuse les raccourcis, car il y a plusieurs grilles de lecture. Ce qui est incontestable, c'est qu'ils coûtent cher, cher au budget de l'état. Par habitant, le nombre de fonctionnaires explose les statistiques européennes : sur 100 habitants, 13 travaillent dans le secteur public (dans le sens le plus large du terme). Le chiffre est même en hausse, alors qu'il est en baisse partout ailleurs.... Et 13 habitants sur 100, c'est en gros un travailleur sur trois !
Pour cette "Think Tank", au-delà du coût, il y a plus fondamental comme enjeu : la qualité de l'Etat. *"Quelque chose ne tourne pas rond !"*, précise Jean Hindriks. *"En dépit de la taxation, du volume des effectifs et de la régulation, notre classement ne peut pas ne pas interpeller. Huitième sur quinze dans l'Europe des 15, c'est peut-être le milieu de classement, mais c'est surtout un mauvais résultat. La performance est médiocre en matière de pauvreté, d'inégalité, de chômage, d'éducation et d'espérance de vie..."* Et tout ne peut pas se réduire à un débat qui opposerait la notion de qualité à celle du coût : *"la qualité a de l'importance, le coût vient après"*. Avant de penser à faire plus avec moins, l'objectif pourrait déjà être de faire mieux avec autant. Ce serait un minimum, un premier pas, qui permettrait de réformer en profondeur à l'échéance 2012, date d'une grande vague de départs à la pension, sur base d'un travail de fond entamé dès aujourd'hui.
Jean Hindriks a en tout cas mis la main sur l'homme qui valait 21 milliards de Livres Sterling, Sir Peter Gershon. Vingt-et-un milliards de livres de réduction des budgets de l'Etat grâce au redéploiement des moyens financiers et humains vers les services aux usagers. Les administrations britanniques avaient le choix de la manière, mais un objectif identique : gagner en productivité et en qualité. Pari tenu ! De quoi poursuivre la réflexion sur une amélioration de la gestion publique en Belgique.
Il est indispensable d'insister sur les missions et de prendre conscience que beaucoup de fonctionnaires sont aussi dans le secteur public par vocation, par adhésion aux valeurs de service au public. Mais la gestion publique devrait insister sur ce que Jean Hindriks appelle la "production jointe", ce qui revient à dire que la participation de l'usager est cruciale. *"Une amélioration des résultats dans l'enseignement ne passera jamais par les seuls profs. La participation, le soutien, l'implication des parents est essentielle. Et celle des élèves est une évidence"*.
Enjeu essentiel de la modernisation : l'évaluation. *"Dans les plans de management, il me semble incontournable de fixer des objectifs. C'est loin d'être le cas..."* Fixer des objectifs permet ensuite de procéder à une évaluation, pour autant qu'il y ait eu une définition claire des missions et des objectifs. *"Raison pour laquelle nous plaidons pour que ceux-ci soient pertinents, mesurables et clairs. Pourquoi clairs ? Parce que nous tenons à ce qu'ils ne soient pas manipulables"*. Mais Itinera est tout aussi persuadé qu'il est vital d'impliquer l'administration dans le processus pour faciliter l'adhésion interne. Une administration qui a souvent l'impression de jouer dans un jeu de ping-pong dont les règles changent en permanence. Et de pointer le poids des cabinets ministériels, les changements de cap à chaque changement de ministre de tutelle,...
Pourtant, tout le monde gagnerait à une définition de la performance publique : les contribuables, qui en sont les premiers contributeurs et donc les premiers intéressés à l'efficacité plus grande de la politique publique. Les usagers, qui attendent légitimement une qualité de service et les citoyens, qui bénéficient de l'effet socio-économique de la politique publique.

LES PREMIÈRES PHOTOS

Réception de Nouvel An de l'UWE

Près de 1.000 chefs d'entreprise étaient réunis à Genval ce 26 janvier pour la traditionnelle cérémonie des vœux de l'UWE. L'exposé de Guy Quaden, Gouverneur de la Banque nationale de Belgique (voir le compte-rendu de son intervention en page 6), y a fait l'unanimité.
Les qualités de pédagogue du grand argentier belge ont à nouveau parlé et son décryptage de la crise a nourri la réflexion d'un auditoire très large.

Photos : Alexis Taminiaux





1



2



3



4

RETROUVEZ
toutes les photos
de l'événement
sur www.uwe.be













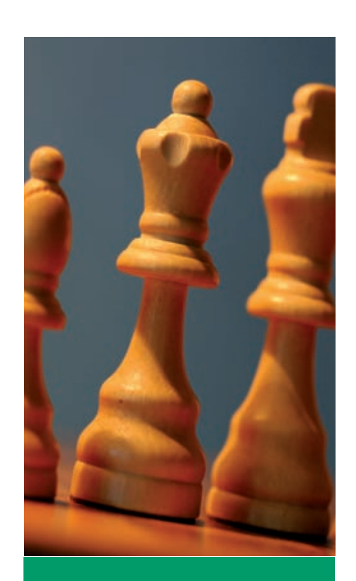




1. Eric Domb, Président de l'UWE, et José Happart, Président du Parlement wallon.
2. Jean-Pierre Delwart (Eurogentec) en compagnie de l'Ambassadeur des Pays-Bas Johanna Pollmann-Zaal et son époux.
3. Yves Caprara (Prayon) et Vincent Reuter, Administrateur Délégué de l'UWE.
4. Guy Quaden, Gouverneur de la BNB et Jean-Claude Marcourt, Ministre wallon de l'Economie. En arrière plan, Philippe Delaunois (Vers l'Avenir).
5. Jacques de Smet (Duferco Belgium) en discussion avec le Délégué général du Québec Christos Sirros sous le regard, en arrière-plan, des collaborateurs de ce dernier : Baudouin van Ryckevorsel et Diane Ferdais.
6. Julien Mestrez, Député provincial de Liège, et Philippe Henry, Député wallon.
7. Charles Michel, Ministre fédéral de la Coopération au Développement, et Michel Foret, Gouverneur de la Province de Liège.
8. Jean-Jacques Westhof, Directeur du Département international de l'UWE, Jacques Cremers (Eecom Conseil) et Philippe Buelen, Chef de Cabinet du Ministre Antoine.
9. Marie-Dominique Simonet, Ministre wallonne de la Recherche et Didier Malherbe (UCB)
10. Guy Quaden entouré de Luc De Bruyckere (Ter Beke), Rudi Thomaes (FEB) et Baudouin Michiels (Unibra).
11. Marc Descheemaecker (SNCB) et Jean Stéphenne (GSK).

ENTREPRISE EN TEMPS DE CRISE ?

Nécessité de revoir ses fondamentaux stratégiques



"IL S'AGIT DE COMBATTRE LES IDÉES REÇUES ! DANS TOUS LES SECTEURS ET POUR LES ENTREPRISES DE TOUTES LES TAILLES."

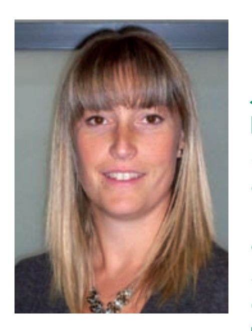
Daniel SPINDLER

Les entreprises qui sortiront gagnantes de la crise ne seront vraisemblablement pas celles qui étaient leaders avant celle-ci. Des entreprises continueront à grandir, d'autres émergeront et d'autres déclineront. Les entreprises qui auront adapté leur concept, leur ligne stratégique aux mutations seront renforcées.

Daniel Spindler, expert APM (stratégie), Solvay Business School (ULB))

La première idée reçue assimile la stratégie à un processus lourd et réservé aux grandes entreprises qui peuvent s'offrir ce luxe.
La deuxième est que la stratégie n'est pas adaptée aux environnements dynamiques, et singulièrement, aux époques turbulentes de crise. La réalité est exactement l'inverse.
Plus l'environnement est incertain, plus il est nécessaire de préciser son axe stratégique.
Les questions à se poser. "Réduire la voilure" sans préalablement vérifier la pertinence des points-clés de sa stratégie revient à faire le pari intrinsèque que l'entreprise doit faire face à la crise en étant meilleure au niveau opérationnel, (diminution des coûts, gestion optimale des stocks, accent sur la productivité,...) sans changer au niveau stratégique. Mais quel serait le sens de cette approche exclusive si, simultanément, certains acteurs s'étaient déjà radicalement adaptés à la nouvelle donne ?
Pour éviter cet écueil, il convient au contraire de valider la pertinence stratégique en se focalisant sur quelques questions cruciales.

1. **Comprendre le plus vite possible les évolutions clés de l'environnement**
   L'impact stratégique de la crise sur les différents secteurs économiques n'est pas le même. Dans certains cas, elle ne change pas les règles du jeu et dans d'autres, elle amplifie des mutations profondes qui étaient déjà à l'œuvre précédemment. Trois signaux doivent être pris très au sérieux : des changements importants des besoins des clients, des concurrents inattendus ou d'un nouveau type, des changements importants dans la chaîne de valeur globale de l'industrie : intégration amont ou aval, disparition d'un chaînon de distribution,...
2. **Mon concept business est-il adapté ?**
   L'entreprise est-elle toujours perçue par les clients comme apportant une réelle valeur ? La largeur de gamme permet-elle de profiler des offres de produits flexibles, notamment si les clients s'orientent vers des produits à bas prix ? La structure de coûts est-elle compétitive notamment dans son rapport coût fixe/coût variable ?
   Ce n'est que quand l'entreprise est confortée dans son modèle stratégique qu'elle peut envisager la dernière étape.
3. **La crise génère-t-elle des opportunités pour mon entreprise ?** Elle crée des possibilités d'acquisition et, comme toute rupture, elle engendre des déséquilibres qui permettent à certains acteurs de proposer de nouvelles solutions. Mais il est essentiel de respecter un principe de base. Il faut d'abord protéger sa "base de départ", ses segments de marchés les plus rentables et son cœur de métier. Pour ces raisons, les acteurs avisés choisiront souvent une stratégie de repli/redéploiement. ■



Expérience

JULIE BAJART, MEMBRE DU CLUB APM "BRUXELLES OXYGÈNE", A.D. de BAJART s.a. (restauration de bâtiments classés) considère que *"Peu importe l'époque, la situation : entreprendre est un état d'esprit, une volonté. En toutes circonstances, il faut être à la fois réaliste, confiant en ses atouts et compétences"*. Et la crise ? *"J'opte pour une stratégie de renforcement, pas de repli". Et d'adresser un message aux médias : "Je regrette leur attitude. Ils pourraient jouer un rôle positif, rassurer les gens, les ouvriers, les employés ; il y a tant de réussites entrepreneuriales en Wallonie"*. Et les patrons (ou futurs patrons) ? *"Rompre leur solitude dans des réseaux"*.



APM Belgique Luxembourg Rue Bois Saint-Jean 29 - 4102 OUGREE
04/232.10.36 - apm.belux@skynet.be

L'ENTREPRISE EN LIGNE

**Développez votre entreprise grâce aux Technologies de la Communication et de l'information.
Une rubrique proposée par l'Agence Wallonne des Télécommunications.**

LE CHIFFRE

64%

64% **des internautes,** soit 44% de la population wallonne, utilisent aujourd'hui Internet pour s'informer sur des produits avant de les acheter et **52% des internautes,** soit 36% de la population totale, utilisent Internet pour comparer les prix des produits avant de les acheter (que ces achats soient ensuite effectués dans un commerce classique ou sur Internet).

ON THE WEB

http://campusvirtuel.be
Projet pilote soutenu par le Fonds Social Européen et la Région Wallonne, le Campus virtuel en gestion (CVG) réunit les trois principales écoles de gestion de la Communauté Française de Belgique. Le CVG lance en janvier 2009 son "Online Executive Master in Management". C'est la première formation online de haut niveau en management en Belgique.



TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISES
Quatuor

Quatuor propose du mobilier et des articles de décoration contemporains. L'importance du design ne s'arrête toutefois pas au mobilier ! Un site Web de commerce électronique particulièrement soigné est également à votre disposition

Magasin et site Web: complémentarité

Quatuor, c'est d'abord la volonté d'offrir un service et des produits de qualité dans un domaine aussi classique que la vente de mobilier et la décoration.

A peine sorti des études, l'un des quatre fondateurs de Quatuor lance l'idée de vendre des meubles non encore distribués sur le marché belge. Après une étude de marché poussée, la décision est prise: ils vont tenter, ensemble, de monter ce projet. Le but: vendre le meuble différemment, plus souplement et ouvertement que sur le marché traditionnel.

Le magasin ouvre ses portes le 26 mars 2004. Le site Web, un mois plus tard. "Il était hors de question d'ouvrir le magasin sans qu'un site Web offrant une information claire et complète ne l'accompagne, commente Benoît Rondeux. Le site Web n'est pas une simple vitrine, mais un catalogue présentant, dès le départ, une centaine de produits, ainsi que la description et le prix de chacun d'eux. Si elle est risquée au niveau de la concurrence, cette transparence totale est extrêmement bien perçue par le client, que cette philosophie rend confiant".

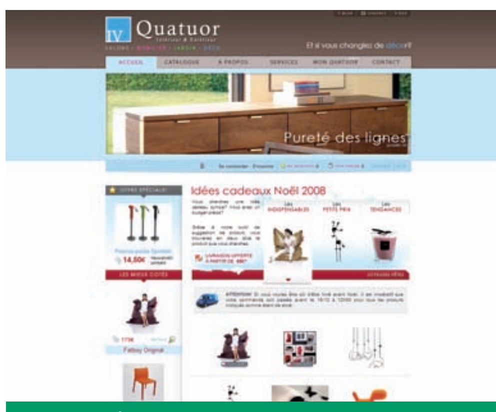
Particularités de la vente de biens "classiques" sur le Web

Avant de lancer le projet, l'équipe s'est posé la question de la pertinence de la vente de meubles sur le Web. Le produit est-il adapté à l'e-commerce? La clientèle répondra-t-elle à l'offre?

Les meubles et salons représentent un investissement important, demandant une réflexion de la part du client. C'est la raison pour laquelle il s'est avéré indispensable de reproduire l'approche client de Quatuor sur le site Web pour la vente de ces produits, à savoir: la qualité des produits, mais surtout des services, qui constituent l'élément clé pour attirer et fidéliser la clientèle.

Exemple de service de qualité, le délai de réponse à une demande de devis est de 6 heures en moyenne. Le devis n'est pas calculé et envoyé automatiquement, mais étudié au cas par cas. Le client est ainsi assuré d'avoir le service le plus adapté à sa demande et à ses besoins particuliers.

La vente en ligne, dont 80% sont réalisés à l'exportation, représente 30% du chiffre d'affaires. Dans les 70% du chiffre d'affaires réalisés en magasin, la répartition des ventes faites grâce à



UNE IDÉE ORIGINALE ET UNE MISE EN MUSIQUE PARFAITEMENT ORCHESTRÉE FONT DU PROJET GLOBAL UN EXEMPLE À SUIVRE.

l'influence du site Web est difficile à déterminer car il est impossible d'évaluer de manière certaine la proportion exacte d'acheteurs ayant découverts les produits et le magasin via le Web avant de venir le visiter.

Evolutions à suivre et conseil sd'un chef d'entreprise

Quelles seront les prochaines évolutions?

- offrir des outils de recherches encore plus efficaces pour aider le visiteur à trouver LE produit qu'il cherche (cadeau, meubles, etc.);
- une traduction du site en néerlandais et anglais est également à l'étude;
- l'idée du développement d'une version PDA et IPhone du site Web est en train de mûrir.

Quels sont les conseils de Benoît Rondeux pour bien réussir son projet E-business?

1. choisir un prestataire de taille raisonnable, si possible équivalente à celle de la PME. Il est en effet important de pouvoir établir une relation de confiance basée sur l'intérêt commun pour le projet;
2. bien s'informer sur les pratiques (sites Web spécialisés, magazines, etc.) et confronter le prestataire à des exigences précises et strictes pour chacune des fonctionnalités: fonctionnement du catalogue en ligne, type de panier d'achat et de système de paiement, etc.;
3. viser haut, vouloir un système aussi efficace et approprié que les grandes entreprises, insister sur la qualité et prendre exemple sur les sites que l'on aime visiter. ■

Retrouvez le témoignage complet ainsi que d'autres témoignages e-business et ICT sur le portail des Technologies de l'Information et de la Communication : www.awt.be



"LA QUALITÉ, C'EST AUSSI UNE QUESTION DE CONTRÔLE !"

La Qualité irréprochable des produits exigée par le consommateur, la maîtrise des risques liés à la sécurité alimentaire et l'internationalisation des échanges sont des enjeux auxquels doit faire face l'entreprise.

par Stéphanie Dubois – Collaboratrice Communication MWQ

LE CHIFFRE

8

Entreprises sont certifiées HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) en Région wallonne.
Ces chiffres sont issus du "Baromètre de la Qualité", sur base de données fournies par dix organismes certificateurs accrédités par Belac, organisation belge d'accréditation. Ces entreprises se répartissent géographiquement de la façon suivante :
0 entreprise en province de Luxembourg,
0 en province de Namur,
0 en Brabant wallon,
5 en Hainaut et
3 en province de Liège.



LEXIQUE

HACCP "Hazard Analysis Critical Control Point"
L'HACCP est une méthode, un outil de travail, mais pas une norme. C'est un système qui identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments. Basée sur 7 principes, la mise en place de l'HACCP se fait suivant une séquence logique de 12 étapes, dont l'analyse des dangers et la détermination des points critiques pour leur maîtrise. L'HACCP s'intéresse aux 3 classes de dangers pour l'hygiène des aliments : dangers biologiques (virus,...), dangers chimiques (pesticides,...), dangers physiques (bois, verre,...).

Sécurité et qualité des produits alimentaires : un Standard de Fedis pour les petits fabricants

Fedis met à la disposition des petits producteurs un "Standard" en matière de qualité et de sécurité alimentaire baptisé "Standard Fedis Food pour PME". Son objectif est double : permettre aux petites entreprises de l'industrie alimentaire d'évaluer leurs performances dans les domaines de la qualité et de la sécurité alimentaire et encourager celles-ci à évoluer vers une meilleure maîtrise de ces deux paramètres. Il a été conçu dans un souci de clarté et s'inspire du Standard BRC.
Il énumère les exigences auxquelles les petits producteurs de denrées alimentaires doivent satisfaire (plan HACCP, environnement de site de production, maîtrise de la qualité des produits, du processus de fabrication, ...).
Un protocole de service en donne les objectifs et en explique l'usage. Les PME du secteur de l'industrie alimentaire qui souhaitent un audit de certification sur base du Standard Fedis peuvent le faire via un organisme de certification reconnu par la Fédération. *Info : FEDIS – Dora Hanse : 02/788.05.84 – dora.hanse@fedis.be -* ***www.fedis.be*** *(source Fedis)*
"L'autocontrôle dans ma petite entreprise de vente directe au consommateur... Un jeu d'enfant !"
Vous exploitez un bar, un hôtel, ou un commerce de détail limité aux denrées préemballées non périssables ? L'AFSCA vous propose un petit folder explicatif sur ce qu'il faut faire pour être en règle en matière d'enregistrement et d'autocontrôle. *Info : www.afsca.be*

Publication – "Lu pour vous"

"ISO 22000, HACCP et sécurité des aliments" - Didier Blanc, Ed. AFNOR, juillet 07 - ISBN : 2124453211

Les dangers liés à la sécurité des aliments peuvent intervenir à n'importe quel stade de la chaîne alimentaire. Aussi, afin de mettre sur le marché des produits sains et comestibles, le droit européen a imposé la référence à la méthode HACCP. L'ISO 22000, quant à elle, a été élaborée dans une volonté d'harmonisation des pratiques dans le champ des normes et référentiels en matière de sécurité des aliments.
Cet ouvrage permet non seulement de comprendre comment faire évoluer son propre système HACCP vers la nouvelle norme ISO 22000 mais, surtout, il fournit quantité de réponses concrètes concernant la mise en œuvre d'un système de management de la sécurité des aliments efficace et son audit.
Lien utile : **www.wagralim.be** (Pôle de compétitivité agro-industrie wallon)



Mouvement Wallon pour la Qualité
Parc CRÉALYS, @trium, 2 rue Camille Hubert, 5032 Isnes, 081/63.49.09, www.mwq.be

LES PME ET LA BOURSE



Sous la forme d'un guide pratique, cette brochure est destinée à toutes les personnes qui, de près ou de loin, souhaitent parfaire leurs connaissances sur le processus d'admission d'une société sur le Marché Libre ou sur Alternext. Ces deux marchés ont permis, au cours des derniers mois, à nombre de PME dynamiques, avec des projets originaux, de trouver des sources de financement auprès d'investisseurs locaux. A noter que, tout en donnant une image assez complète des règles de fonctionnement de la bourse, ce guide est accessible pour un non-spécialiste.

NYSE Euronext et NautaDutilh, 60 pages, disponible auprès de f.delaminne@euronext.com

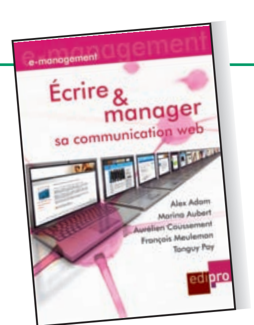


WALLONIE + DESIGN + ENTREPRISE

Réalisé par l'asbl Wallonie Design, cet ouvrage met en lumière les entreprises wallonnes visionnaires qui ont fait appel au design pour booster leurs performances et leur image grâce au savoir-faire du designer. Au final, 50 success stories triées sur le volet : sèche-cheveux, cuiseur vapeur, packaging alimentaire ou accessoire automobile. Si le "know how" de nos designers est incontestable, l'audace et la compétitivité de nos entreprises le sont tout autant. 200 illustrations et quantité de secteurs illustrés et parfois même les plus inattendus...

Coédition Wallonie Design et Luc Pire, 29 EUR, www.walloniedesign.be

ÉCRIRE ET MANAGER SA COMMUNICATION WEB



Que ce soit par la simple rédaction de courriels ou par l'élaboration de pages Web, nous voulons tous améliorer notre utilisation du Web. L'association "e-criture" a pour objectif de répondre à cette demande. Dans ce guide pratique, les auteurs membres de cette association, Alex Adam, Marina Aubert, Aurélien Coussement, François Meuleman et Tanguy Pay ont uni leurs compétences pour présenter une méthode complète sur le sujet. L'ouvrage inclut des fiches pratiques à propos de la ligne éditoriale, la communication de crise, le "PITCH" ou le concept produit.

Collectif, Edipro (www.edipro.info), 224 pages, 39 EUR



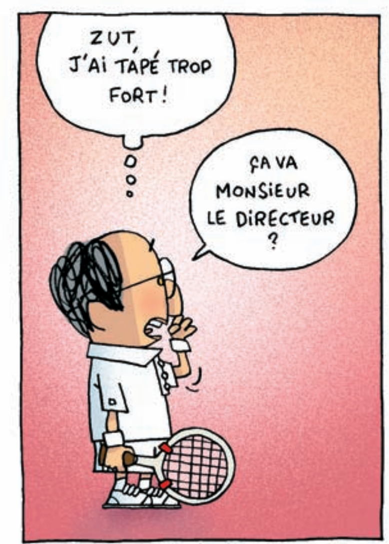
LE B.A.- BA DU MANAGEMENT

C'est l'histoire de 4 entreprises. Jean, Monique, Maxime, Jean-François sont leurs managers. On suit leurs raisonnements, leurs réussites et leurs échecs. Au travers de ce fil rouge, rempli d'humour, l'auteur aborde au passage une série de questions : comment motiver ses collaborateurs, comment leur manifester mécontentement ou satisfaction, comment contrer la résistance au changement ? Mais aussi quel travail le manager doit-il accomplir sur lui-même pour qu'avec son équipe, il atteigne des résultats à la hauteur de ses ambitions ?

Pierre Guilbert, Editions De Boeck, 245 pages, 18,50 EUR




Manager Mode d'emploi
Scénario, dessin, couleur : Dehaes


ZUT, J'AI TAPÉ TROP FORT !
ÇA VA MONSIEUR LE DIRECTEUR ?


GOSH ! J'AI CASSÉ SES LUNETTES !
ÇA VA VOTRE OEIL, MONSIEUR LE DIm...


B... BEAU RETOUR, MONSIEUR LE DIRECTEUR ...
279


A VOTRE SANTÉ BARBARELLA !
APPELEZ-MOI « BB », MONSIEUR LE DIRECTEUR !


OK POUR « BB » !
MAIS ALORS NE M'APPELEZ PAS MONSIEUR LE DIRECTEUR...
280


APPELEZ-MOI « MONSIEUR LE DIDI » !


LE TRAVAIL, C'EST COMME LE SOMMEIL !
DHR


ON NE PREND JAMAIS D'AVANCE, ON PREND TOUJOURS DU RETARD !
DHR
281


ET MOI, LE RETARD, JE DÉTESTE ÇA !
DHR
Z





La Brother HL4040CN à partir de 399 euros.

Impression très nette jusqu'à 20ppm en couleur ou en noir et blanc, prête pour la mise en réseau, extrêmement fiable et 2 ans de garantie sur place. Pas mal, surtout que vous savez qu'elle peut aussi être équipée de cartouches haute capacité afin de réduire vos frais. Plus d'infos sur www.brother.be ou appelez le 02/467 42 11.



La plus rapide des imprimantes laser couleur de Brother.



La Brother HL4040CN à partir de 399 euros.

Impression très nette jusqu'à 20ppm en couleur ou en noir et blanc, prête pour la mise en réseau, extrêmement fiable et 2 ans de garantie sur place. Pas mal, surtout que vous savez qu'elle peut aussi être équipée de cartouches haute capacité afin de réduire vos frais. Plus d'infos sur www.brother.be ou appelez le 02/467 42 11.

